

PENGARUH *ON THE JOB TRAINING* DAN *OFF THE JOB TRAINING* TERHADAP KINERJA KARYAWAN

(Studi Pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang)

SKRIPSI

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Skripsi
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**WINDA DAME M. NAINGGOLAN
NIM. 145030201111147**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
MALANG
2018**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 12 Juli 2018

Jam : 08.00-09.30

Skripsi atas nama: Winda Dame M. Nainggolan

Judul : Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap
Kinerja Karyawan (Studi pada PT Infomedia Solusi Humanika
Malang)

Dan dinyatakan

LULUS

MAJELIS PENGUJI

Ketua



Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharvo, ME
NIP. 19450408 197302 1 002

Anggota



Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA
NIP. 20130487 0531 2 001

Anggota



Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si
NIP. 19530810 198103 2 012

Anggota



M. Cahyo Widyo Sulistyo, SE., M.BA
NIP. 20130483 0318 1 001

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah dituliskan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 26 Juni 2018



Winda Dame M Nainggolan
145030201111147

CURRICULUM VITAE



WINDA DAME M. NAINGGOLAN


Tempat, tanggal Lahir : Balige, 11 April 1996


Jenis Kelamin : Perempuan

Agama : Kristen

Kewarganegaraan : Indonesia

Alamat : Jl. Bukit Barisan
No. 3 Balige,
Sumatera
Utara

 +6282298901636

 windanainggolan459@gmail.com



Profil

Jurusan Administrasi Bisnis, Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Judul Skripsi:

Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang)

Motto : Do Your Best and Let God Do The Rest



PENDIDIKAN

- 2001-2002** TK Asisi Balige
- 2002-2008** SD Katolik San Francesco Balige
- 2008-2011** SMP Budhi Dharma Balige
- 2011-2014** SMA Negeri 1 Balige
- 2014-2018** Universitas Brawijaya Malang



Pengalaman Bekerja

- 2017** Magang di PT Infomedia Solusi Humanika Malang



Pengalaman Organisasi

- 2016-2017** Pengurus Administratio Choir

RINGKASAN

Winda Dame M. Nainggolan, 2018. **Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang)**, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, M.E.; Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA; 142 + xv

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menjelaskan apakah ada pengaruh secara simultan antara *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y), serta pengaruh secara parsial antara *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan jenis penelitian yaitu *explanatory research* (penelitian penjelasan). Jumlah sampel pada penelitian ini adalah sebanyak 84 orang karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Malang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *Proportional Random Sampling*. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari data primer dengan menyebarkan kuesioner kepada responden dan data sekunder yang berasal dari dokumentasi. Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Teknik analisis data pada penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dan analisis regresi linier berganda dengan uji asumsi klasik. Data pada penelitian ini diolah menggunakan SPSS 23 for Windows.

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($13,375 > 3,11$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil berikutnya diketahui $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,904 > 1,989$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dan diketahui $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,332 > 1,989$) menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan antara *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y). Nilai koefisien determinasi (R^2) atau *Adjusted R Square* sebesar 0,230 yang menunjukkan proporsi pengaruh *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 23%. Hasil tersebut berarti 23% Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi oleh *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2), sedangkan sisanya 77% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

Kata Kunci: *On The Job Training*, *Off The Job Training*, Kinerja Karyawan

SUMMARY

Winda Dame M. Nainggolan, 2018. *The Influence of On The Job Training and Off The Job Training on Employee Performance (Study on PT Infomedia Solusi Humanika Malang)*, Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, M.E.; Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA; 142 + xv

This research aims to know and explain whether there is a simultaneous influence between On The Job Training (X_1) and Off The Job Training (X_2) on Employee Performance (Y), and the partial influence between On The Job Training (X_1) on Employee Performance (Y) and Off The Job Training (X_2) on Employee Performance (Y).

This research is quantitative research and the research type is explanatory research. The number of samples in this study was 84 person of employees in PT Infomedia Solusi Humanika Malang. The sampling technique used is Proportional Random Sampling. Sources of data in this study were obtained from the primary data by spreading questionnaires to the respondents and secondary data derived from the documentation. The measurement scale used in this research is Likert scale. This research using descriptive statistics analysis and multiple linier regression analysis with a classic assumption test. Data on this research is processed using SPSS 23 For Windows.

Based on the result of data analysis and hypothesis testing has been done show that $F_{count} > F_{table}$ ($13,375 > 3,11$) shows there is significant influence simultaneously between On The Job Training (X_1) and Off The Job Training (X_2) on Employee Performance (Y). The next result is known $t_{count} > t_{table}$ ($2,904 > 1,989$) indicate there is significant influence between On The Job Training (X_1) on Employee Performance (Y) and also known $t_{count} > t_{table}$ ($3,332 > 1,989$) show there is significant influence between Off The Job Training (X_2) on Employee Performance (Y). The value of determination coefficient (R^2) or Adjusted R Square is 0,230 which show the proportion of influence of On The Job Training (X_1) and Off The Job Training (X_2) on Employee Performance (Y) equal to 23%. These result mean that 23% of Employee Performance (Y) is influenced by On The Job Training (X_1) and Off The Job Training (X_2), while the remaining 77% influenced by other factors that are not discussed in this study.

Keywords: *On The Job Training, Off The Job Training, Employee Performance*

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan kasih-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang)”**.

Pembuatan skripsi ini merupakan salah satu syarat kelulusan untuk memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang. Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud dan berjalan dengan lancar tanpa adanya doa dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Dr. M. Al Musadieq, M.BA selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, Ph.D selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
4. Bapak Prof. Dr. Bambang Swasto Sunuharyo, ME selaku Ketua Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan dukungan kepada saya dalam penyusunan skripsi hingga selesai.

5. Ibu Edlyn Khurotul Aini, S.AB., M.AB., M.BA selaku Anggota Komisi Pembimbing Skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan dukungan kepada saya dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
6. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan Staff Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya.
7. Pimpinan, staff dan karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Malang yang telah mengijinkan untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi guna kelancaran peneliti dalam menulis skripsi ini
8. Bapak Dahclan Nainggolan, Ibu Erika Siagian, Bang Waldy, Ka Lia, Adik Tersayang (Wenny dan Wira) yang selalu memberi semangat, dukungan, dan doa baik dalam penyusunan skripsi maupun selama peneliti melaksanakan studi di Universitas Brawijaya.
9. Krisandi Situmorang yang selalu memberi semangat dan doa sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini
10. Boru Toba (Ani, Tina, Tere) yang telah banyak membantu serta memberi semangat dan informasi yang berguna kepada peneliti
11. SINBRAW BLOK N (Felida, Wahyu, Debora, Helena, Andesta, Inggrid, Ferina) yang menjadi teman suka dan duka
12. Semua pihak yang tidak dapat disebut namanya satu per satu, peneliti ucapkan terimakasih atas dukungan dalam penyusunan skripsi ini

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari hambatan dan kekurangan, sehingga peneliti mengharapkan saran dan kritik yang sifatnya membangun untuk penyempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 25 Juni 2018

Penulis



DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....	iv
RINGKASAN	v
SUMMARY.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	5
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan	6
 BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Tinjauan Empiris	8
B. Tinjauan Teoritis	17
1. Pelatihan.....	17
a. Pengertian Pelatihan	17
b. Tujuan Pelatihan	19
c. Manfaat Pelatihan	21
d. Metode Pelatihan	23
2. Kinerja.....	31
a. Pengertian Kinerja Karyawan.....	31
b. Pengukuran Kinerja Karyawan.....	32
c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	34
C. Hubungan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan	36
D. Model Konsep dan Hipotesis Penelitian	38
1. Model Konsep	38
2. Hipotesis.....	39

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian.....	40
B. Lokasi Penelitian.....	40
C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional	
Variabel dan Skala Pengukuran	41
1. Konsep	42
2. Variabel	42
3. Definisi Operasional Variabel.....	43
4. Skala Pengukuran.....	49
D. Populasi dan Sampel	51
1. Populasi.....	51
2. Sampel.....	51
E. Sumber Data.....	53
1. Data Primer.....	53
2. Data Sekunder	53
F. Teknik Pengumpulan Data.....	54
1. Kuesioner.....	54
2. Dokumentasi.....	54
G. Uji Validitas dan Reliabilitas	54
1. Uji Validitas	54
2. Uji Reliabilitas	55
H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas.....	56
1. Hasil Uji Validitas.....	56
2. Hasil Uji Reliabilitas	58
I. Teknik Analisis Data	59
1. Analisis Statistik Deskriptif	59
2. Uji Asumsi Klasik	59
a. Uji Normalitas	59
b. Uji Multikolinieritas	60
c. Uji Heterokedastisitas.....	60
3. Analisis Regresi Linier Berganda	61
4. Koefisien Detreminasi (R^2).....	62
5. Uji Hipotesis	62
a. Uji Simultan (Uji F)	62
b. Uji Parsial (Uji t).....	63

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan.....	64
1. Sejarah Perusahaan.....	64
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	65
3. Lokasi Perusahaan.....	65
4. Logo Perusahaan	65
5. Struktur Organisasi	67

B. Gambaran Umum Responden	70
C. Analisis Statistik Deskriptif	72
D. Uji Asumsi Klasik	84
1. Uji Normalitas	84
2. Uji Multikolineritas	86
3. Uji Heterokedastisitas.....	86
E. Analisis Regresi Linier Berganda.....	88
F. Koefisien Determinasi (R^2).....	89
G. Uji Hipotesis.....	90
1. Uji Simultan (Uji F)	90
2. Uji Parsial (Uji t)	91
H. Pembahasan Hasil Penelitian	92
I. Keterbatasan Penelitian	98
 BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	99
B. Saran.....	100
 DAFTAR PUSTAKA	103
LAMPIRAN.....	106

DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Penelitian Terdahulu	16
2.	Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional.....	46
3.	Skala Pengukuran.....	50
4.	Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden	51
5.	Distribusi Sampel Penelitian.....	53
6.	Hasil Uji Validitas Variabel <i>On The Job Training</i> (X ₁)	56
7.	Hasil Uji Validitas Variabel <i>Off The Job Training</i> (X ₂).....	57
8.	Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	57
9.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>On The Job Training</i> (X ₁)	58
10.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel <i>Off The Job Training</i> (X ₂)	58
11.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)	58
12.	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia.....	70
13.	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
14.	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	71
15.	Gambaran Umum Responden Berdasarkan Masa Kerja	72
16.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>On The Job Training</i> (X ₁).....	73
17.	Distribusi Frekuensi Variabel <i>Off The Job Training</i> (X ₂)	76
18.	Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	81
19.	Hasil Uji Multikolinieritas	86
20.	Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	88
21.	Koefisien Determinasi.....	89
22.	Hasil Uji Secara Simultan (Uji F)	90
23.	Hasil Uji Secara Parsial (Uji t).....	91

DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Model Konsep	38
2.	Hipotesis.....	39
3.	Logo PT Infomedia Solusi Humanika Malang	65
4.	Struktur Organisasi PT Infomedia Solusi Humanika.....	67
5.	Grafik P-P Plot Uji Normalitas	85
6.	Hasil Uji Heterokedastisitas	87



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang menentukan keberlangsungan sebuah organisasi. Kualitas sumber daya manusia akan menentukan kualitas organisasi itu juga. Pengelolaan sumber daya manusia adalah suatu aspek yang dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan. “Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)” (Bangun, 2012:231). Adapun cara yang dapat dilakukan organisasi untuk mampu menjaga dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia adalah dengan melakukan pelatihan. Sumber daya manusia pada suatu perusahaan harus terus dilatih dan dikembangkan sehingga dapat lebih berguna dan menghasilkan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan.

Program pelatihan yang diberikan akan mendorong dan memotivasi karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga memperoleh kemampuan yang lebih baik. “Pelatihan adalah proses untuk mempertahankan dan memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif” (Bangun, 2012:201). Melalui pelatihan, karyawan diharapkan mampu berkontribusi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, sehingga karyawan akan semakin terampil dan mampu melaksanakan tugas dan

tanggungjawabnya dengan baik. Kegiatan pelatihan kerja yang dilaksanakan secara sistematis, terencana, dan secara terus-menerus dapat menghasilkan tenaga kerja yang cakap dan siap menghadapi berbagai tantangan dan masalah-masalah yang timbul dalam menjalankan tugasnya.

Pelatihan merupakan salah satu usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara kemampuan sumber daya manusia dengan kebutuhan yang dikehendaki oleh perusahaan. Perusahaan-perusahaan yang memiliki daya saing tinggi akan menggunakan praktik-praktik pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja demi melaksanakan strategi bisnis perusahaan. Melalui program pelatihan diharapkan adanya peningkatan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kemampuan (*ability*), sikap (*attitudes*) dan perilaku (*behaviour*) (Gomes, 2002:160).

Menurut (Swasto, 2011:67) program pelatihan karyawan terbagi menjadi dua, yaitu *on the job training* dan *off the job training*. Metode pelatihan *on the job training* adalah suatu kegiatan pelatihan yang dilakukan di tempat kerja, dimana seorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaan dan pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan di tempat kerja pada waktu mereka memasuki perusahaan (Swasto, 2011:67). Pada dasarnya setiap karyawan memperoleh pelatihan di tempat kerja ketika menjadi karyawan baru. Metode *on the job training* dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya dan memberikan materi berupa tugas-tugas kepada karyawan untuk dikerjakan, sedangkan pengertian *off the job training* menurut (Simamora, 2006:320) adalah pelatihan yang diselenggarakan di lokasi terpisah yang diberikan kepada karyawan supaya dapat

menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler karyawan tersebut. Metode *off the job training* dilaksanakan diluar tempat kerja dan memberikan materi-materi tertentu untuk diberikan kepada peserta pelatihan. Kesimpulan dari pengertian diatas adalah adanya perbedaan tempat penyelenggaraan dan materi yang diberikan antara *on the job training* dan *off the job training*. Melalui pelatihan *on the job training* dan *off the job training* diharapkan sumber daya manusia yang dimiliki mampu meningkatkan kinerjanya dan mampu mencapai target organisasi maupun perusahaan. Kegiatan program pelatihan juga bertujuan untuk menyiapkan tenaga kerja yang berkompeten dan bertanggung jawab pada pekerjaannya.

PT Infomedia Solusi Humanika atau dikenal dengan ISH merupakan anak perusahaan PT Infomedia Nusantara yang didirikan di Jakarta pada 24 Oktober 2012. PT ISH merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Human Capital Services*. PT ISH memiliki pengalaman yang baik di bidang *HR Management Services Professional* dengan mendengarkan dan bekerjasama dengan klien sebagai mitra untuk mengembangkan solusi Manajemen SDM (*HR Management Solution*) perusahaan. Pengelolaan SDM yang disediakan oleh ISH akan menyesuaikan budaya perusahaan dan tantangan bisnis yang sedang dihadapi oleh klien. Dalam melakukan kegiatan operasional, PT ISH membutuhkan karyawan yang terampil dan profesional. Kebutuhan akan karyawan yang terampil dan profesional tersebut bertujuan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan melalui pelaksanaan pelatihan yang ditujukan untuk semua karyawan.

Program pelatihan yang dirancang sesuai dengan kebutuhan para karyawannya akan memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan. Hal tersebut dapat tercapai apabila PT ISH mampu memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan karyawan maupun kebutuhan perusahaan supaya dapat meningkatkan kinerja. Program pelatihan merupakan perantara yang sangat efektif dan efisien antara PT ISH dengan para karyawan supaya tercapainya tujuan, visi dan misi perusahaan. Perencanaan program pelatihan harus dirancang dengan tepat supaya tujuan yang akan dicapai juga tepat sasaran. Memahami begitu pentingnya program pelatihan kerja untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan maka, peneliti tertarik untuk mengambil judul “***Pengaruh On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Malang)***”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana deskripsi *On The Job Training* (X_1), *Off The Job Training* (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang?
2. Apakah ada pengaruh secara simultan dari variabel *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang?

3. Apakah ada pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang?
4. Apakah ada pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Mendeskripsikan tentang *On The Job Training* (X_1), *Off The Job Training* (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang
2. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT Infomedia Solusi Humanika Malang.
3. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.
4. Mengetahui dan menjelaskan pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.

D. Kontribusi Penelitian

Kontribusi yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Aspek Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis dalam peningkatan dan pengembangan ilmu pengetahuan, serta dapat memberikan

manfaat bagi peneliti lain yang ingin mengetahui lebih lanjut mengenai pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Aspek Praktis

a. Bagi Perusahaan

Dalam penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam mengambil keputusan atau kebijakan yang berkaitan dengan pelatihan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Bagi Pihak Lain

Dapat menambah pengetahuan serta sebagai bahan pembandingan maupun sumber informasi tambahan bagi para peneliti selanjutnya terutama mengenai topik yang berkaitan dengan penelitian ini.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan pada penelitian ini sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Gambaran singkat mengenai sistematika pembahasan adalah sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini merupakan penjelasan mengenai latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian, dan sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini merupakan penjelasan mengenai tinjauan empiris, tinjauan teoritis, hubungan *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan, serta model konsep dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini menguraikan metode penelitian yang digunakan meliputi jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep, variabel, definisi operasional variabel dan skala pengukuran, populasi dan sampel, sumber data, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, hasil uji validitas dan reliabilitas, dan teknik analisis data.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang penyajian data yang menggambarkan tentang gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis statistik deskriptif, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda, koefisien determinasi (R^2), uji hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian

BAB V : PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian serta berbagai saran yang dapat dipertimbangkan oleh pihak-pihak terkait dan merupakan penutup skripsi ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Empiris

1. Achmad Muhyiddin Shabir (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Achmad Muhyiddin Shabir (2012) tentang Pengaruh Pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bondowoso) adalah menggunakan *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif. Sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 43 responden. Variabel bebas yang digunakan adalah *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2), dan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel *On The Job Training* (X_1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) karena memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,084 > 2,021$ dan memiliki koefisien beta sebesar 0,380. Hasil pengujian variabel *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) memiliki nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,143 > 2,02$. Selain itu hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *Off The Job Training* memiliki koefisien beta sebesar 0,391. Artinya variabel *Off The Job Training* lebih dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. Sedangkan secara simultan variabel *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) berpengaruh terhadap

Kinerja Karyawan (Y). Hal ini diperoleh dari nilai F_{hitung} sebesar 23,235 sedangkan F_{tabel} yaitu sebesar 3,232 yang berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $23,235 > 3,232$.

2. Rohan Singh (2012)

Judul penelitian yang dilakukan Rohan Singh (2012) adalah *Impact of Training on Employee Productivity: A Comparative Study* atau Dampak Praktik Pelatihan terhadap Produktivitas Karyawan: Sebuah Penelitian Perbandingan. Perusahaan harus memiliki keunggulan kompetitif karena dalam dunia bisnis persaingan sudah semakin banyak dan merupakan suatu hal yang lumrah. Perusahaan harus mengupayakan mendapat karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang luas supaya mampu meningkatkan kinerja serta daya saing dan kemajuan perusahaan. Beberapa teori mengatakan bahwa pengaruh eksternal perusahaan sudah tidak terlalu berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, sehingga perusahaan berfokus pada internal perusahaan seperti manajemen sumber daya manusia perusahaan itu sendiri yang nantinya dapat meningkatkan kapabilitas karyawan.

Hal ini dikarenakan diantara sumber daya internal perusahaan, yang dapat dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif adalah unsur manusia terutama dalam hal pengetahuan dan keterampilan. Penelitian ini membahas tentang pengaruh pelatihan terhadap produktivitas karyawan. Hal utama yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah praktik pelatihan dan produktivitas karyawan serta hubungan antara keduanya. Sampel dari penelitian ini adalah

sebanyak 100 karyawan yang berada pada berbagai perusahaan di berbagai sektor. Sektor-sektor dalam perusahaan tersebut antara lain *Automobile*, Pertanian, *Service* atau Layanan Keuangan Jasa (Bank Perkreditan) dan *Luxury Items FMCGs*.

Hasil dari temuan penelitian terdahulu bermacam-macam. Beberapa studi mengatakan adanya hubungan positif, sedangkan studi yang lainnya mengatakan hubungan negatif, dan bahkan studi lain mengatakan tidak ada hubungan apapun. Namun dalam penelitian ini menunjukkan bahwa adanya suatu hubungan antara pelatihan dan produktivitas karyawan, tetapi dampak dari praktik pelatihan pada produktivitas karyawan bervariasi untuk industri yang berbeda. Jadi kesimpulan dari penelitian ini adalah pelatihan memiliki peran penting untuk menciptakan produktivitas karyawan.

3. Amir Elnaga & Amen Imran (2013)

Judul penelitian yang dilakukan Amir Elnaga & Amen Imran (2013) adalah *The Effect of Training on Employee Performance* atau Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan. Salah satu faktor yang menentukan prestasi atau kemunduran suatu perusahaan terdapat pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, manajemen bagian atas (*Top Management*) di beberapa perusahaan sangat menyadari bahwa pentingnya dilakukan pelatihan dan pengembangan demi meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan merupakan aset paling berharga dalam perusahaan karena mereka dapat meningkatkan atau menghancurkan reputasi sebuah perusahaan yang akan berdampak pada profitabilitas perusahaan

tersebut. Untuk mengoptimalkan potensi yang dimiliki karyawan dan mempersiapkan karyawan supaya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka perusahaan juga harus memberikan program pelatihan yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tanpa adanya pelatihan yang tepat, karyawan baru dan karyawan lama tidak bisa menerima informasi dengan baik untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan potensi yang dimiliki.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan supaya menjadi suatu masukan atau saran bagi perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui program pelatihan yang tepat. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif seperti *interviews literature* dan beberapa studi kasus tentang pentingnya pelatihan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh keunggulan kompetitif harus mampu menyadari bahwa pelatihan karyawan itu sangat penting dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Program pelatihan yang efektif mampu membantu karyawan untuk mendapatkan pengetahuan terkait dengan kemajuan teknologi serta kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu dan untuk mengurangi kesalahan kerja.

Adapun tujuan lain dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pentingnya pelatihan, mengidentifikasi pentingnya kinerja karyawan, mengeksplorasi hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan dan untuk menilai kinerja karyawan. Penelitian ini merupakan penelitian eksplorasi hanya

didasarkan pada wawasan yang diambil dari analisis literatur pada laporan, majalah, dan buku yang terkait dengan topik penelitian tentang hubungan antara pelatihan dan kinerja karyawan.

4. Neelam Tahir (2014)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Neelam Tahir (2014) adalah *The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case Study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan* atau Dampak Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja dan Produktivitas Karyawan Studi pada *United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan*. Secara umum, organisasi memiliki tujuan utama yaitu meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja perusahaan yang baik tidak akan tercapai apabila kinerja karyawan itu sendiri tidak efisien. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja mulai berlaku sebagai reformasi manajemen untuk mengatasi dan memperbaiki masalah ketenagakerjaan dalam perusahaan.

Dalam sektor perbankan, berbagai reformasi manajemen yang berfokus pada kinerja telah dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan yang memberikan keuntungan bagi perusahaan dan karyawan. Bagi perusahaan, program pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas, sedangkan bagi karyawan, program pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan membantu dalam mengidentifikasi tujuan organisasi atau perusahaan.

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses pengalaman belajar yang mengajarkan karyawan tentang bagaimana melakukan tugas saat ini dan pada masa yang akan datang. Pada intinya adalah kegiatan pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat mempengaruhi pertumbuhan suatu organisasi. Dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan di lingkungan bisnis telah mendapat perhatian yang signifikan dari para peneliti. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan dan pengembangan memiliki dampak terhadap kinerja dan produktivitas karyawan di *United Bank Limited (UBL)*.

Tujuan penelitian dilakukan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan tentang bagaimana pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri, mengidentifikasi dampak dilakukannya pelatihan dan pengembangan terhadap tingkat kompetensi karyawan, dan untuk mengetahui bagaimana pelatihan dan pengembangan berkontribusi terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data-data yang dikumpulkan di dapat dari data primer yang berasal dari survei yang menggunakan kuesioner. Data yang telah diperiksa melalui perangkat lunak statistik digunakan untuk mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Variabel bebas dalam penelitian ini ada dua, yaitu pelatihan dan pengembangan sedangkan variabel terikatnya

adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Terdapat 8 bank yang dipilih untuk lokasi penelitian serta 80 kuesioner yang dibagikan untuk pengumpulan data. Untuk mengetahui konsistensi kuesioner, maka peneliti menggunakan bantuan perangkat statistic *SPSS*. Sumber-sumber data sekunder juga didapat dari literatur tentang topik yang terkait dengan penelitian ini.

Berdasarkan regresi linier pada data dari 80 responden yang diperoleh melalui kuesioner untuk mengetahui dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan telah diperoleh hasil probabilitas f-statistik menunjukkan bahwa pentingnya penelitian. Dalam penelitian ini menunjukkan nilai p adalah $0,000 < 0,05$ sehingga model penelitian ini adalah signifikan secara statistik. Jadi pelatihan dan pengembangan (variabel bebas) memiliki hubungan yang signifikan dan berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas karyawan (variabel terikat).

5. Usha Tiwari (2014)

Judul penelitian yang dilakukan oleh Usha Tiwari (2014) adalah *Impact of Training and Development Programmes on Employees Efficiency at Madhya Pradesh State Electricity Board (MPSEB)* atau Dampak Program Pelatihan dan Pengembangan terhadap Efisiensi Karyawan pada *Madhya Pradesh State Electricity Board (MPSEB)*. Pelatihan merupakan suatu program yang diselenggarakan oleh perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan melalui keterampilan yang dimiliki karyawan tersebut supaya dapat melaksanakan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan

pemanfaatan kapabilitas karyawan secara maksimal. Tujuan penelitian ini dilakukan adalah untuk menganalisis dampak dari program pelatihan dan pengembangan pada efisiensi karyawan di MPSEB.

Penelitian ini dilakukan dengan menyebar kuesioner yang diberikan kepada responden yang dipilih sebagai sampel. Kuesioner yang digunakan terdiri dari 20 pernyataan atau item. Selain menggunakan kuesioner, peneliti juga menggunakan alat lain untuk memperoleh data primer dari para responden seperti wawancara, dan diskusi dengan beberapa karyawan. Data sekunder diperoleh dari penelitian terdahulu, laporan tahunan dan data terkait pelatihan yang dikelola oleh MPSEB juga dipertimbangkan.

Penelitian ini dilakukan di berbagai divisi pada kantor MPSEB. Skor dianalisis pada skala lima poin dan skor disederhanakan dalam persentase sesuai rumus dari Rao (1991) yaitu persentase skor = $\text{mean skor} - 1 \times 25$. Lima kategori dalam kuesioner terdiri dari sangat baik, cukup baik, baik, sedang, dan buruk. Rata-rata dan persentase skor dari keseluruhan 20 item dalam kuesioner telah dihitung sebesar 3,62 (65,5%). Berdasarkan penelitian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan (variabel bebas) berpengaruh positif terhadap efisiensi karyawan (variabel terikat).

Berikut ringkasan tentang penelitian terdahulu:

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
Pengaruh Pelatihan <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bondowoso) (Shabir, 2012).	<i>On The Job Training</i> (X_1), <i>Off The Job Training</i> (X_2), Kinerja Karyawan (Y).	Deskriptif dan Regresi linier berganda.	Variabel <i>On The Job Training</i> dan <i>Off The Job Training</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Rakyat Indonesia Cabang Bondowoso)
<i>Impact of Training Practices on Employee Productivity: A Comparative Study.</i> (Singh, 2012).	Pelatihan Karyawan, Produktivitas Karyawan.	Komparatif.	Pelatihan memiliki peran penting untuk menciptakan produktivitas karyawan.
<i>The Effect of Training on Employee Performance.</i> (Elnaga & Imran, 2013) .	Pelatihan Karyawan, Kinerja Karyawan.	Penelitian eksplorasi (Analisis literatur).	Penelitian ini menegaskan bahwa proposisi pelatihan memiliki dampak positif pada kinerja karyawan.
<i>The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan</i> (Tahir, 2014)	Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karyawan, Kinerja Karyawan, Produktivitas Karyawan.	Deskriptif dan Regresi linier berganda.	Pelatihan dan pengembangan memiliki hubungan signifikan dan berpengaruh positif terhadap kinerja dan produktivitas karyawan.

Lanjutan Tabel 1 Penelitian Terdahulu

Judul	Variabel	Analisis	Hasil Penelitian
<i>Impact of Training and Development Programmes on Employee Efficiency at Madhya Pradesh State Electricity Board (MPSEB)</i> (Tiwari, 2014)	Pelatihan Karyawan, Pengembangan Karyawan, Efisiensi Karyawan.	Deskriptif dan Regresi Linier Berganda	Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh positif terhadap efisiensi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan karyawan tersebut.

B. Tinjauan Teoritis

1. Pelatihan

a. Pengertian Pelatihan

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam setiap kegiatan atau aktivitas perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas, kegiatan perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Oleh Karena itu, perusahaan harus menempuh berbagai cara untuk mendapatkan SDM yang memiliki kualitas baik, etos kerja produktif, keterampilan dan kreativitas, profesionalisme, disiplin, serta mampu menguasai dan mengembangkan teknologi. Salah satu caranya adalah melalui pelatihan bagi sumber daya manusia.

“Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk

meningkatkan kinerja karyawan” (Simamora, 2006:273). Istilah pelatihan tidak terlepas dari latihan karena keduanya mempunyai hubungan yang erat. Pelatihan adalah kegiatan atau pekerjaan yang mengajarkan kepada para peserta bagaimana menyelesaikan aktivitas atau pekerjaan tertentu. Sedangkan tujuan kegiatan pelatihan adalah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seseorang agar mereka yang dilatih mendapat pengetahuan dan keterampilan dalam memahami dan melakukan suatu pekerjaan dengan efektif dan efisien. Sedangkan menurut (Mangkuprawira, 2014:134), pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses yang mampu meningkatkan pengetahuan dan keahlian, serta sikap yang dimiliki karyawan agar semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan tersebut.

Dari berbagai pendapat di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan salah satu alat menyesuaikan antara tugas dan pekerjaan dengan kemampuan, keterampilan atau kecakapan dan keahlian dari setiap karyawan, serta merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan sebagai kegiatan pengenalan terhadap pekerjaan tertentu bagi yang bersangkutan.

Setiap perusahaan diharapkan mampu memberikan motivasi, perhatian dan tindakan kepada karyawannya supaya dapat mengembangkan kemampuan karyawan tersebut. Pelatihan yang dibutuhkan karyawan harus disesuaikan dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan serta sesuai dengan standar-standar yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dapat membantu

perusahaan untuk melihat sejauh mana perkembangan kemampuan dan keterampilan karyawan terhadap pelatihan yang telah dilaksanakan.

b. Tujuan Pelatihan

Setiap pelaksanaan suatu kegiatan baik yang dilakukan oleh individu maupun kelompok atau organisasi tentu telah mempunyai arah, gambaran serta tujuan yang akan dicapai. Tujuan tersebut merupakan rencana yang dinyatakan sebagai hasil yang akan dicapai dan dapat mengurangi dampak negatif yang akan terjadi dalam pelaksanaan kegiatan tersebut. Demikian juga dengan penyelenggaraan program pelatihan, agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai maka tujuan tersebut harus dirumuskan dengan baik dan jelas dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan yang bersangkutan. Menurut

Mangkunegara (2011:52) tujuan pelatihan adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja
- 3) Meningkatkan kualitas kerja
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- 8) Menghindari keusangan
- 9) Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai

Panggabean (2002:116) mengemukakan tentang tujuan pelatihan, yaitu:

- 1) Bagi Karyawan
 - a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan oleh karyawan.
 - b) Meningkatkan moral karyawan
Dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

- c) Memperbaiki kinerja karyawan
Karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.
 - d) Membantu karyawan dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi maupun sumber daya manusia. Melalui pelatihan dan pengembangan karyawan diharapkan dapat secara efektif menggunakan teknologi baru. Manajer di semua bidang harus secara konstan mengetahui kemajuan teknologi yang membuat organisasi berjalan efektif.
 - e) Peningkatan kinerja karyawan
Dengan pelatihan dan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karir menjadi lebih besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja lebih baik.
 - f) Meningkatkan jumlah balas jasa yang diterima karyawan
Dengan pelatihan dan pengembangan, maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik sehingga gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan kenaikan prestasi.
- 2) Bagi Perusahaan
- a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
Dengan pelatihan dan pengembangan perusahaan melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan perusahaan.
 - b) Pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Jika karyawan lebih terampil, maka bekerjanya lebih cepat selesai.
 - c) Dengan pelatihan dan pengembangan dapat mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin dan tingkat kecelakaan karyawan karena keterampilan telah meningkat. Hal ini mengurangi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.
 - d) Memperkuat karyawan
Organisasi yang gagal menyediakan pelatihan dan pengembangannya akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi dan akhirnya menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir karyawannya.
- 3) Bagi Konsumen
- a) Konsumen akan memperoleh produk atau jasa yang lebih baik dalam kualitas dan kuantitas.
 - b) Meningkatkan pelayanan karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi rekan perusahaan yang bersangkutan. Ini berarti

bahwa dengan adanya pelatihan dan pengembangan akan memberikan manfaat yang lebih baik.

Pelatihan merupakan suatu proses belajar yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan dan produktivitas karyawan yang akan menjadi bekal bagi karyawan untuk perkembangan perusahaan.

c. Manfaat Pelatihan

Pelatihan sangat berpengaruh terhadap tingkat efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu perusahaan. Pada prinsipnya pelatihan adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menambah keterampilan, dan proses pembelajaran baik teori maupun praktik yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan kinerja pada tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Manfaat pelatihan menurut Davis dan Werther (dalam Mangkuprawira, 2003:136), yaitu:

- 1) Manfaat untuk Perusahaan
 - a) Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan.
 - b) Memperbaiki moral kerja.
 - c) Membantu karyawan mengidentifikasi tujuan perusahaan.
 - d) Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik.
 - e) Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan
 - f) Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan.
 - g) Belajar dari karyawan yang dilatih.
 - h) Membantu dalam mempersiapkan petunjuk pekerjaan.
 - i) Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan.
 - j) Menyediakan informasi untuk kebutuhan masa depan perusahaan.
 - k) Perusahaan mendapatkan keputusan yang lebih efektif dalam pemecahan masalah.
 - l) Membantu dalam pengembangan promosi dalam perusahaan.
 - m) Membantu dalam pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lainnya yang menampilkan pekerja dan manajer yang sukses.

- n) Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.
- o) Membantu agar terjadi penurunan biaya dalam banyak aspek, seperti produksi, personalia, administrasi, dan sebagainya.
- p) Mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan dengan kompetensi, kemampuan dalam pengetahuan.
- q) Memperbaiki hubungan antara pekerja dan manajemen.
- r) Mengurangi biaya konsultasi dari pihak luar dengan memanfaatkan konsultan internal yang kompeten.
- s) Menstimuli pengelolaan dan pencegahan terjadinya banyak pemecatan.
- t) Membantu dalam perbaikan komunikasi organisasi dan perusahaan.
- u) Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada.
- v) Membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stress dan tensi.

2) Manfaat untuk Individual

- a) Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
- b) Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
- c) Membantu karyawan dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan, dan konflik.
- d) Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan dan keterampilan
- e) Meningkatkan pemberian pengakuan dan perasaan puas terhadap pekerjaannya.
- f) Memuaskan kebutuhan personal bagi karyawan yang dilatih dan pelatih.
- g) Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar.
- h) Membantu karyawan dalam mengembangkan keterampilan berbicara, mendengarkan, dan menulis
- i) Membantu mengurangi rasa takut atau khawatir dalam mencoba tugas baru.

3) Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia, dan Pelaksana Kebijakan

- a) Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individual.
- b) Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pngalihan atau promosi.
- c) Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.
- d) Menyediakan informasi tentang hokum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.
- e) Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
- f) Membuat kebijakan, aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan.

- g) Memperbaiki moral.
- h) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang, dan koordinasi.
- i) Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan, dapat diketahui bahwa manfaat dari kegiatan pelatihan karyawan adalah untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas dalam menyelesaikan tugas yang lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif melalui pelatihan dan pengembangan komunikasi yang terjalin antara perusahaan dan karyawan.

d. Metode Pelatihan

Pelatihan menurut (Dessler, 2010:280) adalah “Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan. Pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok yaitu *on the job training* dan *off the job training*.

Dalam praktiknya, masing-masing metode pelatihan tersebut memiliki cara tersendiri untuk menyampaikan materi agar tujuan yang telah ditargetkan dapat tercapai dan dapat menambah pengetahuan karyawan. Masing-masing metode pelatihan memiliki tujuan umum yang relatif sama yaitu untuk mempersiapkan karyawan agar memiliki kemampuan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, namun ada juga tujuan spesifik dari masing-masing metode

pelatihan yang merupakan tujuan utama dilaksanakannya kegiatan pelatihan tersebut. Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing metode pelatihan:

1) Metode *On The Job Training*

(Panggabean, 2004:36) menyatakan bahwa *on the job training* meliputi segala upaya peningkatan pekerjaannya di tempat kerja yang sebenarnya. Sebagai contoh adalah metode *understudy* (sambil belajar) atau *coaching* (membimbing). Menurut (Swasto, 2011:67), “pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) adalah jenis pelatihan, dimana seseorang mempelajari pekerjaan dengan melaksanakannya secara aktual dalam pekerjaannya.

“Metode *on the job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan dalam melatih tenaga kerjanya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung”.
(Bangun, 2012:210).

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *on the job training* dilakukan bersamaan dengan pekerjaan. Pekerja dilatih sambil bekerja. Selain itu, *on the job training* juga memberikan pembelajaran, karena karyawan yang dilatih belajar sambil melakukannya dan mendapatkan timbal balik yang cepat atas prestasi yang dicapai. *On the job training* merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Dalam praktiknya, *on the job training* memiliki beberapa metode yang sering digunakan, seperti:

a) Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

“Rotasi jabatan (*job rotation*) merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja” (Bangun, 2012:210). Rotasi jabatan sering digunakan oleh organisasi-organisasi untuk meningkatkan efektivitas kerja tim.

b) Penugasan sementara

Penugasan sementara merupakan penempatan karyawan pada posisi tertentu untuk memberikan pengalaman kepada karyawan yang mendapat tugas sementara untuk menangani masalah-masalah khusus secara aktual (Swasto, 2011:67). Penempatan peserta atau karyawan pada posisi manajerial atau anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Peserta turut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan pemecahan suatu masalah yang timbul dalam organisasi. Dalam penugasan sementara, karyawan diberikan tanggung jawab secara langsung supaya karyawan dapat bekerja secara serius dalam menyelesaikan tugasnya.

c) Instruksi Pekerjaan (*Job Instruction*)

Latihan instruksi pekerjaan merupakan metode yang digunakan dengan mencatat masing-masing tugas dasar pekerjaan yang disertakan dengan poin kuncinya dengan tujuan untuk menyediakan pelatihan tahap demi tahap bagi karyawan (Dessler, 2015:295). Latihan instruksi pekerjaan dilakukan dengan

pemberian petunjuk pengerjaan secara langsung, petunjuk untuk berlatih, dan petunjuk pengerjaan langkah demi langkah.

d) Pengarahan (*Coaching*)

Coaching merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin. Atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahan. Pengawas diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan cara pengerjaan.

e) Magang (*Apprenticeship*)

Menurut (Swasto, 2011:67) program magang melibatkan pengetahuan dalam melakukan suatu keterampilan atau serangkaian pekerjaan yang berhubungan. Sedangkan menurut (Mondy, 2008:219) magang adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengintegrasikan teori yang dipelajari di kelas dengan praktik-praktik di lapangan. Pelatihan ini merupakan proses belajar dari orang lain yang lebih berpengalaman sehingga peserta mendapat pengalaman langsung pada kondisi yang sebenarnya terjadi di lapangan dan di kombinasikan dengan teori yang telah diperoleh, supaya peserta dapat mengatasi masalah yang timbul pada saat melaksanakan pekerjaannya.

2) Metode *Off The Job Training*

Off the job training atau pelatihan di luar kerja adalah pelatihan yang berlangsung pada waktu karyawan yang dilatih tidak melaksanakan pekerjaan rutinitas biasa. Menurut (Hasibuan, 2001:113), *off the job training* adalah metode pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja, meliputi teknik-teknik presentasi informasi dan simulasi.

Sedangkan menurut (Dessler, 2006:291), *off the job training* atau metode simulasi adalah sebuah metode dimana orang-orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih di luar pekerjaan. Adapun manfaat *off the job training* menurut (Simamora, 2006:321) adalah:

- a) Biaya pelatihan yang efisien, karena kelompok dan bukan individu yang dilatih.
- b) Pelatih, biasanya instruktur purnawaktu atau staff pelatih, kemungkinan lebih merupakan pelatih yang kompeten daripada *on the job trainer* yang biasanya hanya mengorbankan sebagian kecil waktunya untuk melatih.
- c) Kursus seminar yang *off site* memungkinkan perusahaan kecil dengan sumber daya yang terbatas untuk melatih karyawan tanpa mengeluarkan biaya yang mahal untuk staff pelatih dan fasilitas pelatihan.
- d) Membuka wawasan karyawan terhadap perusahaan lain sering memberdayakan peserta untuk mempelajari metode dan Teknik baru di samping materi yang disajikan selama program.
- e) Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan berkonsentrasi untuk mempelajari keahlian dan sikap baru tanpa harus sekaligus mengkhawatirkan pelaksanaan pekerjaan. Program ini juga mengurangi risiko bagi organisasi untuk mengkaryakan karyawan yang tidak memiliki pengetahuan yang memadai.

Berdasarkan pendapat (Simamora, 2006:321), manfaat utama dari metode *off the job training* adalah efisiensi biaya karena pelaksanaan *off the job*

training dilakukan secara berkelompok dan dilakukan di luar waktu kerja sehingga tidak mengganggu pekerjaan karyawan. Menurut (Swasto, 2011:69) teknik yang digunakan dalam *off the job training* adalah metode-metode simulasi dan metode-metode Presentasi Informasi.

Berdasarkan pendapat (Mangkunegara, 2009:54) mengatakan bahwa metode simulasi adalah suatu peristiwa atau situasi yang dapat menciptakan bentuk realitas atau imitasi. Simulasi merupakan pengkondisian suatu keadaan yang mendekati kondisi nyata pada suatu pekerjaan. Metode-metode simulasi yang umum digunakan adalah sebagai berikut:

a) Metode Studi Kasus (*Case Study*)

Metode ini menyajikan masalah-masalah organisasi secara tertulis atau lisan. Karyawan diminta mengidentifikasi masalah-masalah dan merekomendasi pemecahan masalahnya.

b) Permainan Peran (*Role Playing*)

Metode yang memungkinkan karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Karyawan diberitahu mengenai suatu kesan dan peran yang harus dimainkan. Metode ini terutama digunakan untuk memberi kesempatan kepada peserta mempelajari keterampilan berhubungan antara manusia melalui praktik, mengembangkan pemahaman mengenai pengaruh perilaku karyawan terhadap peserta lain.

c) *Business Game*

Merupakan simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis yang nyata. Bertujuan untuk melatih karyawan dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasi-operasi organisasi.

d) *Vestibule Training*

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan yang sebenarnya. Bentuk latihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus.

e) Latihan Laboratorium (*Laboratory training*)

Merupakan suatu bentuk latihan kelompok terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi. Melalui *sharing* pengalaman, perasaan, persepsi, dan perilaku antarkaryawan.

f) Program-program Pengembangan Eksekutif

Menurut (Swasto, 2011:69), program pengembangan eksekutif biasanya diselenggarakan di lembaga-lembaga pendidikan. Dalam pelatihan ini, perusahaan bisa mengirim karyawan untuk mengikuti paket-paket pelatihan yang diselenggarakan instansi atau perusahaan lain. Selain itu, suatu perusahaan bisa bekerja sama dengan lembaga pendidikan tertentu untuk menyelenggarakan pelatihan khusus sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Menurut (Swasto, 2011:69) tujuan metode-metode presentasi informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada peserta. Metode-metode yang umum digunakan adalah:

a) Kuliah

Merupakan metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relative murah. Metode ini cenderung lebih tergantung pada komunikasi, bukan *modeling*. Berupa ceramah yang disampaikan secara lisan.

b) Presentasi Video

Presentasi televisi, film, *slide*, dan sejenisnya yang serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.

c) Metode Konferensi

Metode ini seperti bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Berupa pertemuan moral formal dimana terjadi diskusi kelompok tentang sesuatu yang penting. Menekankan adanya diskusi kelompok kecil dan melibatkan peserta aktif. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Sangat berguna untuk pengembangan terhadap pengertian dan pembentukan sikap-sikap baru.

d) *Programmed Instruction*

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan merinci serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah (Handoko, 2001:116). Sebelum pelajaran dimulai, perlu dilakukan tes penempatan (*placement test*) untuk menentukan tingkat awal setiap peserta.

e) Studi Sendiri

Metode ini biasanya menggunakan modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau *videotape* rekaman dimana para karyawan mempelajarinya sendiri. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki kemampuan yang berbeda-beda dalam menyelesaikan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur kinerja karyawan atas untuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai

oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:67). Senada dengan itu, (Hariandja, 2003:195) untuk kinerja merupakan suatu pencapaian kerja yang dihasilkan oleh karyawan atas perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Sedangkan Bernaden dan Russel, sebagaimana dikutip dalam (Gomes, 2000:11), kinerja diartikan sebagai catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan karyawan selama satu periode waktu tertentu.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kelompok maupun individu, yang merupakan perbandingan dari hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang dapat dicapai dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang maksimal adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya peningkatan produktivitas dalam suatu perusahaan.

b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan merupakan salah satu tindakan yang dilakukan atas terlaksananya kegiatan pelatihan untuk mengetahui sejauh mana tingkat keberhasilan suatu pekerjaan yang dapat diukur berdasarkan kuantitas, kualitas, dan ketetapan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Penilaian perusahaan terhadap pengukuran kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai acuan pada saat perusahaan akan mengambil suatu keputusan salah satunya adalah pemilihan

program pelatihan bagi karyawan supaya pelatihan yang diberikan kepada karyawan optimal dan tepat. Menurut (Gomes, 2003:335) untuk menjamin keberhasilan kinerja, maka sebelumnya harus ditetapkan standar dalam mengukur kinerja. Adapun standar tersebut adalah:

- 1) Kuantitas hasil kerja
Kuantitas yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- 2) Kualitas hasil kerja
Kualitas yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.
- 3) Ketetapan waktu
Ketetapan waktu yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketetapan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketetapan waktu penyelesaian kegiatan.

Keterkaitan antara kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketetapan waktu sangat menentukan tingkat pencapaian kinerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan. (Sanusi dalam Ningsih, 2010:32) mengatakan faktor-faktor lain yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kinerja adalah:

- 1) Mutu hasil kerja
 - a) Ketelitian
 - b) Kerapihan
 - c) Ketuntasan
- 2) Volume hasil kerja
 - a) Bekerja cepat sesuai target
 - b) Konsistensi hasil kerja
- 3) Prakarsa
 - a) Keinginan untuk memperoleh tugas tambahan
 - b) Kesiapan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar
- 4) Penguasaan tugas
 - a) Paham terhadap pekerjaan
 - b) Terampil dalam bekerja
 - c) Menerapkan teknik yang dikuasai

- d) Mampu menerapkan perangkat yang tersedia
- 5) Keandalan
 - a) Andal dalam menuntaskan tugas secara mandiri
 - b) Mampu merampungkan tugas tepat waktu dengan pengawasan minimum
- 6) Kehadiran di tempat kerja
 - a) Kedatangan tepat waktu
 - b) Istirahat tepat waktu
 - c) Pulang kerja tepat waktu

Berdasarkan uraian tersebut, pengukuran kinerja sangat dibutuhkan oleh perusahaan sebagai tolak ukur terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, pengukuran kinerja akan memberikan informasi kepada perusahaan tentang kinerja karyawannya, apakah sudah sesuai atau belum dengan harapan perusahaan. standar pengukuran kinerja juga dijadikan sebagai indikator dalam pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dikerjakan seseorang dalam suatu jabatan.

c. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Setiap perusahaan pasti berusaha untuk mendapatkan karyawan yang terampil, memiliki pengetahuan, kemampuan, sikap dan etika kerja, serta memiliki motivasi kerja yang tinggi sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan secara signifikan. Motivasi karyawan dapat ditingkatkan dengan memberikan program pelatihan yang bertujuan untuk memberikan keahlian tambahan yang berhubungan dengan kemampuan individu dan kegiatan-kegiatan yang bersifat membangun motivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Menurut (Mangkunegara, 2009:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- 1) Faktor kemampuan, dimana secara psikologi, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge and skills*). Karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- 2) Faktor motivasi, terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan agar terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja.

(Simamora dalam Mangkunegara, 2009:14) kinerja atau *performance*

dipengaruhi oleh 3 faktor, yaitu:

- 1) Faktor individual, terdiri dari:
 - a) Kemampuan dan keahlian
 - b) Latar belakang
 - c) Demografi
- 2) Faktor psikologis, terdiri dari:
 - a) Persepsi
 - b) *Attitude*
 - c) *Personality*
 - d) Pembelajaran
 - e) Motivasi
- 3) Faktor organisasi, terdiri dari:
 - a) Sumber daya
 - b) Kepemimpinan
 - c) Pengharapan
 - d) Struktur
 - e) *Job Design*

Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

- 1) Pelatihan
Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja, untuk itu latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat,

serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

2) Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, karena keadaan mental dan fisik karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3) Hubungan antara atasan dan karyawan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan dan sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Oleh karena itu, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada produktivitas kerja.

Dari beberapa pendapat menurut para ahli mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bisa berasal dari individu itu sendiri maupun dari luar individu seperti kondisi lingkungan, kondisi perusahaan, maupun kondisi anggota perusahaan.

C. Hubungan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan sangat penting dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Oleh karena itu karyawan yang memiliki potensi masih memerlukan dukungan dari perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. (Jackson *et.al*, 2011:4) mengatakan bahwa “perusahaan-perusahaan yang memiliki daya saing tinggi menggunakan praktik-praktik pelatihan untuk meningkatkan kemampuan pekerja demi melaksanakan strategi bisnis perusahaan”. Hal tersebut merupakan cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawannya.

Kinerja karyawan yang maksimal akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dalam perencanaan strategi perusahaan tersebut. Menurut (Dessler, 2010:76) “rencana strategi merupakan rencana agar perusahaan dapat menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dengan kesempatan dan ancaman dari luar perusahaan dalam rangka mempertahankan keunggulan kompetitif”. Ada tiga faktor utama yang mempengaruhi bagaimana individu yang ada dalam perusahaan bekerja menurut (Mathis & Jackson, 2009:113), yaitu:

1. Kemampuan individual untuk melaksanakan pekerjaan tersebut.
2. Tingkat usaha yang dicurahkan.
3. Dukungan organisasi untuk para karyawan.

Perusahaan yang bertujuan memperoleh keunggulan kompetitif harus mampu menyadari bahwa pelatihan karyawan sangat penting. Pelatihan merupakan salah satu program yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk dukungan dengan tujuan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan yang dapat dicapai melalui upaya peningkatan kinerja perusahaan tersebut. Program pelatihan yang dilakukan perusahaan dapat menjadikan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif. Pelatihan sangat penting bagi karyawan lama maupun karyawan baru, karena pelatihan merupakan suatu kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan baik untuk saat ini maupun yang akan datang. Menurut (Alwi, 2001:228) Suatu program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila peserta pelatihan mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian

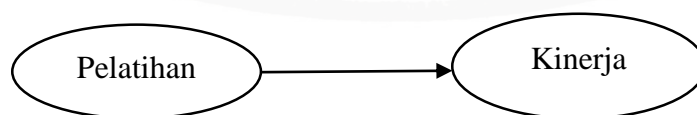
barunya dalam tugas-tugasnya sehingga dapat meningkatkan kinerja individu maupun kinerja organisasi.

Shabir dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan mengatakan bahwa *On The Job Training* dan *Off The Job Training* sangat penting dilakukan demi meningkatkan kinerja karyawan. Perusahaan harus mampu memberikan program pelatihan yang tepat bagi karyawan baru maupun karyawan lama supaya dapat menerima informasi dengan baik untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan potensi yang dimiliki. Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa proposisi *On The Job Training* dan *Off The Job Training* memiliki dampak positif pada Kinerja Karyawan. Dengan demikian, pelatihan kerja karyawan dengan menggunakan metode *on the job training* maupun *off the job training* merupakan salah satu solusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan

D. Mondel Konsep dan Hipotesis Penelitian

1. Model Konsep

Berdasarkan pengkajian secara teoritis mengenai pengaruh *on the job training* dan *off the job training* terhadap kinerja karyawan, maka dapat digambarkan sebuah konsep sebagai berikut:

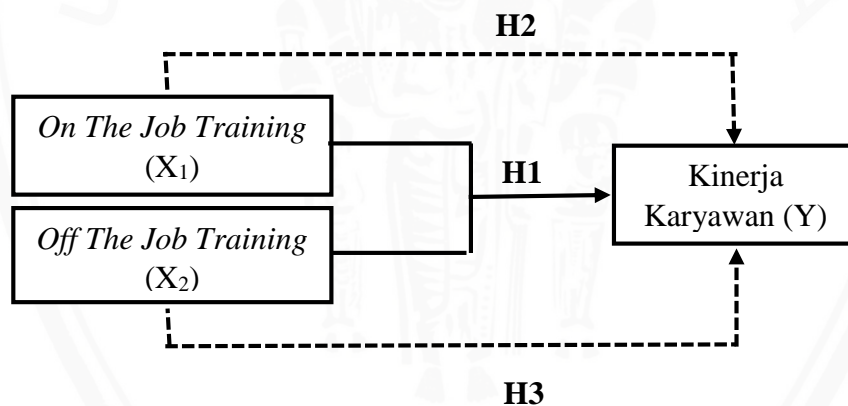


Gambar 1 Model Konsep

2. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atas rumusan masalah yang akan diteliti kebenarannya. Dari hipotesis yang telah disampaikan sebelumnya dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

- H_1 : diduga *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.
- H_2 : diduga *on the job training* (X_1) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.
- H_3 : diduga *off the job training* (X_2) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.



Gambar 2 Model Hipotesis

Keterangan :

- Secara simultan
- Secara parsial

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Singarimbun dan Effendi (2006:5), mendefinisikan penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal atau sebab akibat antara variabel-variabel penelitian melalui pengujian hipotesa yang telah dirumuskan sebelumnya, sehingga dapat diketahui berapa besar kontribusi variabel-variabel bebas (*independent*) terhadap variabel terikat (*dependent*) serta besarnya arah hubungan yang terjadi.

Dari definisi tersebut, adapun alasan peneliti menggunakan metode *explanatory research* karena tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar kontribusi antar variabel bebas dan variabel terikat yang akan diteliti. Variabel-variabel dalam penelitian ini adalah variabel *On The Job Training* (X_1) dan variabel *Off The Job Training* (X_2) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

B. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat yang digunakan peneliti dalam melakukan penelitian, sehingga peneliti mendapatkan data dan informasi yang digunakan sebagai

bukti dalam melakukan suatu penelitian. Lokasi penelitian ini dilaksanakan di PT Infomedia Solusi Humanika yang beralamat di Jl. Ahmad Yani No. 11, Malang.

Alasan pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan bahwa PT ISH merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Human Capital Services*. Dalam melakukan kegiatan operasional PT ISH membutuhkan karyawan yang terampil dan profesional. Kebutuhan akan karyawan yang terampil dan profesional tersebut bertujuan untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan melalui pelaksanaan pelatihan yang ditujukan untuk semua karyawan. Melalui hal tersebut, PT ISH melaksanakan kegiatan pelatihan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* supaya tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai target.

C. Konsep, Variabel, Defenisi Operasional Variabel dan Skala Pengukuran

1. Konsep

Dalam melakukan penelitian diperlukan adanya pemahaman suatu konsep dari suatu permasalahan yang akan diteliti sehingga dapat menggambarkan secara tepat kondisi yang diamati. (Singarimbun, 2008:34) menyatakan bahwa “konsep merupakan abstraksi mengenai suatu fenomena yang ada dari sejumlah karakteristik kejadian, keadaan, kelompok atau individu tertentu”. Konsep yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Pelatihan

Merupakan upaya yang dilakukan untuk membantu mengembangkan kemampuan yang diperlukan agar dapat melaksanakan tugas, baik sekarang maupun di masa yang akan datang.

b. Kinerja

Merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

2. Variabel

Variabel penelitian dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang akan menjadi objek pengamatan penelitian sehingga dapat diperoleh suatu informasi tentang hal tersebut. Menurut (Sugiono, 2010:59) variabel adalah sebagai atribut seseorang atau suatu objek yang mempunyai variasi antara satu orang dengan yang lain. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

a. Variabel bebas (X)

(Nazir, 2005:124) menyatakan variabel bebas yaitu variabel yang tidak dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) *On The Job Training* (X_1)

On the job training adalah pelatihan yang dilakukan langsung di tempat kerja yang memungkinkan karyawan untuk mempelajari secara langsung

tentang tugas-tugas dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

2) *Off The Job Training* (X_2)

Off the job training adalah pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja dimana karyawan bekerja dengan memberikan metode-metode tertentu kepada peserta pelatihan dan biasanya melibatkan pelatih eksternal. (Handoko, 2001:13) mengatakan *off the job training* terbagi menjadi 2 yaitu, metode simulasi dan metode presetasi informasi dimana keduanya memiliki metode masing-masing.

b. Variabel terikat (Y)

Menurut (Sugiyono, 2010:59) variabel terikat (dependen) yaitu variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

3. Definisi Operasional Variabel

Menurut (Singarimbun dalam Effendi, 2008:46) definisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur variabel. Definisi operasional memberikan arti atau batasan dari suatu variabel yang dibuat secara rinci mengenai hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur suatu variabel tersebut. Adapun definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel Bebas (X)

1) *On The Job Training* (X_1)

On The Job Training (X1) yang digunakan dalam penelitian ini diambil berdasarkan pendapat (Handoko, 2001:112). *On The Job Training* adalah metode pelatihan yang dilaksanakan di tempat kerja. Dalam hal ini, karyawan diberi pelatihan tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam *on the job training* adalah sebagai berikut:

a) Rotasi Jabatan (*Job Rotation*)

Rotasi jabatan adalah perputaran atau rotasi kerja para karyawan atau pegawai yang bertujuan untuk meningkatkan serta mengembangkan karir karyawan dalam beberapa bidang.

b) Latihan Instruksi Pekerjaan

Atasan memberikan petunjuk-petunjuk pengerjaan secara langsung kepada karyawan dan digunakan untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan.

c) Magang

Merupakan proses belajar dari seseorang yang lebih berpengalaman sehingga dapat menambah pengetahuan.

d) Pengarahan (*Coaching*)

Coaching merupakan suatu bimbingan dan pengarahan yang diberikan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin. Atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahan.

e) Penugasan Sementara

Penempatan karyawan pada posisi tertentu dalam jangka waktu yang telah ditentukan perusahaan. Dalam hal ini karyawan terlibat dalam mengambil keputusan dan pemecahan masalah.

2) *Off The Job Training* (X_2)

Off The Job Training adalah metode pelatihan yang dilaksanakan pada waktu yang terpisah dari waktu kerja reguler karyawan dan di luar tempat karyawan bekerja. (Handoko, 2001:113) menyatakan, bahwa metode yang digunakan dalam *off the job training* adalah metode simulasi dan metode presentasi informasi.

Metode simulasi merupakan suatu situasi peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi dilaksanakan berdasarkan jumlah, media, dan jangka waktu simulasi. Metode simulasi yang paling umum digunakan adalah metode studi kasus, *role playing*, *business game*, *vestibule training*, latihan laboratorium, dan program pengembangan eksekutif.

Metode presentasi informasi merupakan penyajian informasi yang bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep, atau keterampilan kepada karyawan. Metode presentasi informasi dilaksanakan melalui jumlah, media, dan jangka waktu dilaksanakan presentasi informasi. Adapun metode presentasi informasi yang umum digunakan adalah metode kuliah, presentasi video, metode konferensi, *programmed instruction*, dan studi sendiri

b. Variabel Terikat (Y)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

“Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)” (Bangun, 2012:231).

Terdapat lima indikator yang dapat memudahkan kita saat melakukan penilaian kinerja karyawan yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan kerja sama (Bangun, 2012:234).

Tabel 2 Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional

Konsep	Variabel	Indikator	Item	Sumber
Pelatihan	<i>On The Job Training</i> (X1)	Rotasi Jabatan (X1.1)	X1.1.1 Frekuensi mendapatkan promosi jabatan X1.1.2 Frekuensi mendapatkan mutasi jabatan	Handoko (2001)
		Latihan Instruksi Pekerjaan (X1.2)	X1.2.1 Petunjuk-petunjuk pengerjaan secara langsung X1.2.2 Melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan	
		Magang (X1.3)	X1.3.1 Frekuensi mendapatkan program magang	

Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional

		<i>Coaching</i> (X1.4)	X1.4.1 Pengajaran pengetahuan dan keterampilan X1.4.2 Bimbingan dalam melaksanakan suatu pekerjaan	
		Penugasan Sementara (X1.5)	X1.5.1 Frekuensi mendapatkan penugasan sementara	
	<i>Off The Job Training</i> (X2)	Metode Simulasi (X2.1)	X2.1.1 Pelaksanaan pelatihan dengan studi kasus X2.1.2 Pelaksanaan pelatihan dengan permainan peran (<i>role playing</i>) X2.1.3 Pelaksanaan pelatihan dengan <i>business game</i> X2.1.4 Pelaksanaan pelatihan dengan <i>vestibule training</i> X2.1.5 Pelaksanaan pelatihan dengan latihan laboratorium X2.1.6 Pelaksanaan pelatihan dengan program pengembangan eksekutif	Handoko (2001)

Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional

		Metode presentasi informasi (X2.2)	<p>X2.2.1 Pelaksanaan pelatihan dengan metode kuliah</p> <p>X2.2.2 Pelaksanaan pelatihan dengan presentasi video</p> <p>X2.2.3 Pelaksanaan pelatihan dengan metode konferensi</p> <p>X2.2.4 Pelaksanaan pelatihan dengan <i>program instruction</i></p> <p>X2.2.5 Pelaksanaan pelatihan dengan studi sendiri.</p>	
Kinerja	Kinerja Karyawan (Y1)	Kuantitas Kerja (Y.1.1)	<p>Y1.1.1 Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditetapkan perusahaan</p> <p>Y1.1.2 Jumlah hasil kerja diatas standar yang telah ditentukan</p>	Bangun (2012)
		Kualitas Kerja (Y.1.2)	<p>Y1.2.1 Kualitas kerja menjadi lebih baik dari sebelumnya</p> <p>Y1.2.2 Kualitas kerja sesuai dengan persyaratan kualitas yang dituntut perusahaan</p>	

Lanjutan Tabel 2 Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional

		Ketepatan Waktu (Y1.3)	Y1.3.1 Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan <i>deadline</i> yang telah ditentukan Y1.3.2 Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan target waktu yang diberikan
		Kehadiran (Y1.4)	Y1.4.1 Datang tepat waktu Y1.4.2 Meminimalisir ketidakhadiran yang bisa dihindari
		Kemampuan Kerjasama (Y1.5)	Y1.5.1 Mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya Y1.5.2 Menghargai rekan kerja satu sama lain

4. Skala Pengukuran

Dalam penelitian ini, skala pengukuran yang digunakan adalah Skala *Likert*. Menurut (Sugiyono, 2010:132) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Menurut (Singarimbun dan Effendi, 2011:111) skala *likert* adalah cara pengukuran dengan menghadapkan seorang responden dengan sebuah pertanyaan dan kemudian diminta untuk memberikan jawaban.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, Skala Likert dalam penelitian ini diukur dengan interval sebagai berikut:

Tabel 3 Skala pengukuran

No.	Jawaban Responden	Skor
1.	Sangat Setuju (SS)	5
2.	Setuju (S)	4
3.	Ragu-ragu (R)	3
4.	Tidak Setuju (TS)	2
5.	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2009:133)

Dengan skala *likert*, maka responden diminta untuk memberikan tanggapan atas pernyataan yang akan diajukan peneliti dengan cara memilih salah satu jawaban dari lima pilihan yang disediakan, dan menjawab sesuai dengan pengalaman pribadi responden. Penentuan besarnya interval kelas menggunakan rumus:

$$C = \frac{X_n - X_1}{k}$$

Keterangan:

C = Perkiraan besarnya kelas

K = Banyaknya kelas

X_n = Nilai observasi terbesar

X_1 = Nilai observasi terkecil

$$C = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Berdasarkan hasil perhitungan dengan rumus di atas, maka diperoleh interval skala likert sebagai berikut:

Tabel 4 Nilai Rata-Rata Tanggapan Responden

Nilai	Keterangan
4,2 – 5	Sangat Setuju
3,4 – 4,2	Setuju
2,6 – 3,4	Ragu-ragu
1,8 – 2,6	Tidak Setuju
1 – 1,8	Sangat Tidak Setuju

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Menurut (Sugiyono, 2008:115) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Berdasarkan pengertian di atas, maka yang menjadi populasi sasaran dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Infomedia Solusi Humanika Malang.

Berdasarkan data yang diperoleh diketahui jumlah seluruh karyawan PT. Infomedia Solusi Humanika Malang adalah sebanyak 535 orang dan telah ditetapkan sebagai populasi dalam penelitian ini.

2. Sampel

(Sugiyono, 2005:73) menyatakan bahwa sampel adalah bagian-bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut (Arikunto, 2006:131) sampel adalah wakil populasi yang diteliti. Survei sampel merupakan prosedur yang dilakukan, dimana hanya sebagian dari

populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat atau ciri yang dikehendaki dari populasi.

Dalam penelitian ini, teknik sampel yang digunakan adalah *proportional random sampling* yaitu suatu teknik yang digunakan untuk menggambarkan secara tepat mengenai sifat-sifat populasi yang heterogen. Menurut Wijaya (2013:29) untuk menentukan jumlah sampel yang dibutuhkan dalam penelitian dapat ditentukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + Na^2}$$

Keterangan:

n = Besar sampel

N = Besar populasi

a = Toleransi ketidakteelitian (dalam persen)

Dari jumlah populasi sebanyak 535 karyawan pada PT ISH, sehingga diperoleh sampel sebanyak: $n = \frac{535}{1 + 535 (0,1)^2} = 84$ responden

Jumlah sampel yang diambil berdasarkan masing-masing bagian karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Malang, ditentukan kembali dengan rumus: $n = (\text{populasi kelas/jumlah populasi keseluruhan}) \times \text{jumlah sampel yang ditentukan}$. Distribusi sampel dari tiap bagian dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5 Distribusi Sampel Penelitian

No	Bagian	Populasi Kelas	Proporsi Jumlah Sampel	Sampel
1.	Talent Manager	43	$(43/535) \times 84 = 6,7$	7
2.	Recruitment Officer	38	$(38/535) \times 84 = 5,9$	6
3.	Training Staff	65	$(65/535) \times 84 = 10,2$	10
4.	Trainer	47	$(47/535) \times 84 = 7,3$	7
5.	CC Officer	133	$(133/535) \times 84 = 20,8$	21
6.	CSR Officer	55	$(55/535) \times 84 = 8,6$	9
7.	Enterprice Officer	36	$(36/535) \times 84 = 5,6$	6
8.	BPO Officer	40	$(40/535) \times 84 = 6,2$	6
9.	Sales Officer	78	$(78/535) \times 84 = 12,2$	12
Total		535		84

Sumber: Data Diolah, 2018

E. Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini terdiri dari 2 jenis sumber data, yaitu:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (Supriyanto dan Masyhuri, 2010:191). Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari lokasi penelitian yaitu melalui kuesioner kepada responden. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian.

2. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder adalah data pendukung yang diperoleh dari dokumen-dokumen dari PT. Infomedia Solusi Humanika Malang seperti

gambaran umum perusahaan, struktur perusahaan, kompetisi karyawan, dan lainnya.

F. Teknik Pengumpulan Data

Menurut (Arikunto, 2010:203) menjelaskan bahwa “instrumen penelitian merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatan mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan lancar sehingga data mudah diolah”. Dalam penelitian ini menggunakan instrumen sebagai berikut:

1. Kuesioner

Daftar kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat tertulis yang disusun secara terstruktur kepada responden yang bertujuan untuk memperoleh data primer yang akurat.

2. Dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa dokumen-dokumen atau data-data tambahan mengenai perusahaan yang diperlukan peneliti.

G. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Menurut (Arikunto, 2006:168) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan suatu kuesioner. Suatu kuesioner dinyatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2012:52). Uji

signifikan dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan r tabel untuk degree of freedom (df)= $n-2$, dalam hal ini yang dimaksud dengan n adalah jumlah sampel. Jumlah sampel yang digunakan untuk uji validitas dan uji reliabilitas dalam penelitian ini adalah sebanyak 84 responden. Rumus yang dapat digunakan dalam menguji validitas ini adalah teknik analisis Korelasi *Product Moment* menurut Umar (2003:93) dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Keterangan:

r : Koefisien korelasi *product moment*

X : Variabel bebas

Y : Variabel terikat

n : Jumlah populasi

Apabila hasil koefisien korelasi lebih besar dari 0,3 ($r > 0,3$) maka instrumen tersebut dinyatakan valid, dan sebaliknya jika korelasi kurang dari 0,3 ($r < 0,3$) maka dinyatakan tidak valid (Sugiyono, 2008:126). Kriteria pengujian yang digunakan adalah membandingkan angka hasil pengujian dengan angka tabel dengan dasar pengambilan keputusan:

- a. Jika r_{hitung} bernilai positif, serta $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka variabel tersebut valid
- b. Jika r_{hitung} bernilai negatif, serta $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka variabel tersebut tidak valid.

2. Uji Reliabilitas

Menurut (Arikunto, 2006:178) reliabilitas menunjukkan suatu pengertian bahwa sesuatu instrumen cukup dapat dipercaya atau digunakan sebagai alat

pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik.. Pengujian reliabilitas yang digunakan adalah dengan teknik *Cronbach's Alpha* dengan program *SPSS ver 23 for windows*. Menurut Augustine dan Kristaung (2013:73) ketentuan suatu instrumen dikatakan reliabel adalah sebagai berikut:

- a. Jika *Cronbach's Alpha* > 0,60 maka penelitian dikatakan reliabel.
- b. Jika *Crinbach Alpha* < 0,60 maka penelitian dikatakan tidak reliabel.

Rumus *Alpha Cronbach* dapat digunakan untuk mencari reliabilitas instrument yang skornya merupakan rentangan antara beberapa nilai atau berbentuk skala yang rumusnya sebagai berikut:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \alpha_b^2}{\alpha_t^2} \right)$$

Keterangan:

- r_{11} : Reliabilitas instrumen
 k : Jumlah butir pertanyaan atau banyaknya soal
 α_b^2 : Jumlah varian item
 α_t^2 : Jumlah varian total

H. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Hasil Uji Validitas

Hasil uji validitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 6 Hasil Uji Validitas Variabel *On The Job Training* (X₁)

Item	Validitas			
	r hitung	r tabel	Sig.	Status
X _{1.1.1}	0,609	0,3	0,000	Valid
X _{1.1.2}	0,611	0,3	0,000	Valid
X _{1.2.3}	0,462	0,3	0,000	Valid
X _{1.2.2}	0,480	0,3	0,000	Valid
X _{1.3.1}	0,599	0,3	0,000	Valid

X _{1.4.1}	0,621	0,3	0,000	Valid
X _{1.4.2}	0,463	0,3	0,000	Valid
X _{1.5.1}	0,422	0,3	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil uji validitas variabel *On The Job Training* (X_1) seluruh butir pernyataan yang digunakan dalam kuesioner memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} sehingga pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas Variabel *Off The Job Training* (X_2)

Item	Validitas			
	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Status
X _{2.1.1}	0,355	0,3	0,001	Valid
X _{2.1.2}	0,472	0,3	0,000	Valid
X _{2.1.3}	0,607	0,3	0,000	Valid
X _{2.1.4}	0,573	0,3	0,000	Valid
X _{2.1.5}	0,670	0,3	0,000	Valid
X _{2.1.6}	0,580	0,3	0,000	Valid
X _{2.2.1}	0,655	0,3	0,000	Valid
X _{2.2.2}	0,518	0,3	0,000	Valid
X _{2.2.3}	0,551	0,3	0,000	Valid
X _{2.2.4}	0,681	0,3	0,000	Valid
X _{2.2.5}	0,399	0,3	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Hasil uji validitas variabel *Off The Job Training* (X_2) secara umum memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} sehingga pernyataan dinyatakan valid.

Tabel 8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	Validitas			
	r_{hitung}	r_{tabel}	Sig.	Status
Y _{1.1.1}	0,476	0,3	0,000	Valid
Y _{1.1.2}	0,610	0,3	0,000	Valid
Y _{1.2.1}	0,665	0,3	0,000	Valid
Y _{1.2.2}	0,639	0,3	0,000	Valid
Y _{1.3.1}	0,639	0,3	0,000	Valid
Y _{1.3.2}	0,490	0,3	0,000	Valid
Y _{1.4.1}	0,538	0,3	0,000	Valid

Y _{1.4.2}	0,478	0,3	0,000	Valid
Y _{1.5.1}	0,497	0,3	0,000	Valid
Y _{1.5.2}	0,490	0,3	0,000	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2018

Seluruh butir pernyataan yang digunakan dalam variabel Kinerja Karyawan (Y) dinyatakan valid karena memiliki nilai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} .

2. Hasil Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas Variabel *On The Job Training* (X₁)

Reliabilitas		
Reliabilitas	r_{kritis}	Status
0,627	0,6	reliabel

Hasil uji reliabilitas terhadap seluruh butir pernyataan variabel *On The Job Training* (X₁) didapatkan hasil 0,627 artinya hasil yang diperoleh lebih besar dari nilai kritis 0,6 sehingga seluruh butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel.

Tabel 10 Hasil Uji Reliabilitas Variabel *Off The Job Training* (X₂)

Reliabilitas		
Reliabilitas	r_{kritis}	Status
0,744	0,6	reliabel

Hasil uji reliabilitas variabel *Off The Job Training* (X₂) diperoleh hasil 0,774 artinya hasil yang diperoleh lebih besar dari nilai kritis 0,6 sehingga seluruh butir pernyataan tersebut reliabel.

Tabel 11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Reliabilitas		
Reliabilitas	r_{kritis}	Status
0,744	0,6	reliabel

Hasil uji reliabilitas variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan hasil sebesar 0.744 artinya hasil yang diperoleh lebih besar dari nilai kritis 0,6 sehingga seluruh butir pernyataan tersebut dinyatakan reliabel.

I. Teknik Analisis Data

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono (2008:169) Statistika deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Analisis deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan karakteristik penelitian dengan menggambarkan objek penelitian serta menyusun distribusi frekuensi dengan menggunakan data kuesioner yang telah diberikan kepada responden. Dengan demikian akan diperoleh frekuensi, *mean* (rata-rata) dari skor jawaban responden untuk masing-masing item variabel yang telah menggambarkan tanggapan responden terhadap setiap item pernyataan.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan yang harus dipenuhi pada analisis regresi linier berganda. Terdapat 3 macam uji asumsi klasik yang digunakan pada penelitian ini, yang meliputi:

a. Uji Normalitas

Uji normalitas umumnya digunakan untuk menguji apakah distribusi data variabel bebas dan variabel terikat adalah normal. Salah satu

cara untuk menguji normalitas adalah dengan melihat grafik *Probability Plots* (P-Plots) yang ada di dalam output *SPSS* yaitu sebagai berikut:

- 1) Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

b. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi masalah multikolinieritas, karena jika hal tersebut terjadi maka variabel-variabel tersebut tidak *orthogonal* atau terjadi kemiripan. Variabel *orthogonal* adalah variabel bebas yang nilai korelasi antar sesama variabel bebas bernilai nol.

Uji multikolinieritas dilakukan dengan melihat nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Variabel dikatakan mempunyai masalah multikolinieritas apabila nilai *tolerance* $< 0,1$ atau mendekati 1 dan jika nilai $VIF > 10$ maka terdapat gejala multikolinieritas yang tinggi (Sanusi, 2011:136).

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual dalam suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila *variance* residual dari suatu pengamatan ke

pengamatan lain adalah tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika *variance* berbeda disebut heterokedastisitas.

Menurut (Prayitno, 2009:60), untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi antara *standardized predicted value* (X) dengan *standardized residual* (Y). Jika titik-titik menyebar dengan pola yang tidak jelas di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y maka tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

3. Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut Usman dan Akbar (2008:240) analisis regresi linier berganda digunakan untuk meramalkan pengaruh dari dua variabel prediktor atau lebih terhadap satu variabel kriterium atau untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional antara dua variabel bebas (X) atau lebih dengan sebuah variabel terikat (Y). Dalam penelitian ini variabel bebas terdiri dari *On The Job Training* (X_1), *Off The Job Training* (X_2) dan variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y). Regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : Variabel Terikat (Kinerja Karyawan)

a : Konstanta

b_1 : Koefisien regresi *On The Job Training* secara parsial

X_1 : *On The Job Training*

b_2 : Koefisien regresi *Off The Job Training* secara parsial

X_2 : *Off The Job Training*

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi dalam regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui persentase pengaruh variabel bebas secara serentak terhadap variabel terikat. Koefisien ini menunjukkan besaran persentase variasi variabel bebas yang digunakan dalam model yang mampu menjelaskan variasi variabel terikatnya. Jika ditemukan $R^2 = 0$ maka tidak ada pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Rumus koefisien determinasi menurut Sugiyono (2010:65) adalah sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \cdot 100\%$$

Keterangan:

Kd : Koefisien Determinasi

R^2 : Koefisien Korelasi

5. Uji Hipotesis

a. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh secara simultan metode *on the job training* (X_1), dan *off the job training* (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang. Signifikan berarti hubungan yang terjadi dapat berlaku untuk populasi. Hipotesis untuk pengujian F adalah sebagai berikut:

H_0 : Diduga tidak ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara variabel bebas *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

H_1 : Diduga ada pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara variabel bebas *on the job training* (X_1) dan *off the job training* (X_2) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y).

b. Uji Parsial (Uji t)

Menurut (Kuncoro, 2004:81), uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelasan secara individual dalam menerangkan variabel- variabel terikat. Jadi uji Parsial (Uji t) digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial atau terpisah. Adapun hipotesis yang akan diuji adalah sebagai berikut:

H_0 : Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan *on the job training* dan *off the job training* secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Infomedia Solusi Humanika Malang.

H_a : Terdapat pengaruh positif dan signifikan *on the job training* dan *off the job training* secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Infomedia Solusi Humanika Malang.

Kaidah keputusan pada derajat kesalahan ($\alpha = 0,05$) yaitu:

- a. Jika $t_{hitung} \geq t_{tabel}$ atau $\text{sig } t < 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.
- b. Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau $\text{sig } t \geq 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Perusahaan

PT. Infomedia Solusi Humanika atau dikenal dengan ISH merupakan anak perusahaan PT Infomedia Nusantara yang didirikan di Jakarta pada 24 Oktober 2012. PT Infomedia Solusi Humanika awalnya merupakan perusahaan penyedia *phone book director yellow pages* di Indonesia atau yang lebih dikenal dengan nama *Elnusa Yellow Pages*. PT Infomedia Solusi Humanika merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang *Human Capital Service*. Portofolio bisnis ISH meliputi *BPO HR Solution*, *HR Process*, dan *HR Learning Solution*.

PT Infomedia Solusi Humanika adalah badan usaha yang bergerak dalam bidang penyelenggaraan jasa pelayanan yang mengelola *HR Supply*, *HR Shared Service* dan *HR Consultancy* maupun jasa pelayanan konsultasi manajemen. Perusahaan ini terus melakukan inovasi dalam berbisnis dan bekerjasama dengan beberapa perusahaan terkemuka di Indonesia.

PT Infomedia Solusi Humanika memberikan layanan *end to end HR Process*, mengelola siklus karyawan mulai dari proses seleksi, rekrut, pengembangan, menjaga, mengelola hingga proses berakhirnya kerjasama karyawan dengan perusahaan.

Dalam perkembangan berikutnya, PT Infomedia Solusi Humanika juga mengembangkan bisnisnya sebagai sebuah perusahaan yang bergerak dibidang *contact center*. Layanan *contact center* menyediakan jasa *outsourcing* untuk aktivitas pemasaran maupun peningkatan kualitas layanan hubungan antara mitra infomedia dengan pelanggannya.

2. Visi dan Misi PT. Infomedia Solusi Humanika

a. Visi

Menjadi pemimpin untuk layanan sumber daya manusia di regional.

b. Misi

Memberikan layanan prima dalam solusi *Business Process Outsourcing, HR Solution, Payroll Service, Recruitment, dan E-Learning Solution*.

3. Lokasi Perusahaan

PT Infomedia Solusi Humanika Cabang Malang terletak di Gedung Plasa Telkom Malang Lt. 6 Jl. Ahmad Yani No.11 Malang.

4. Logo Perusahaan

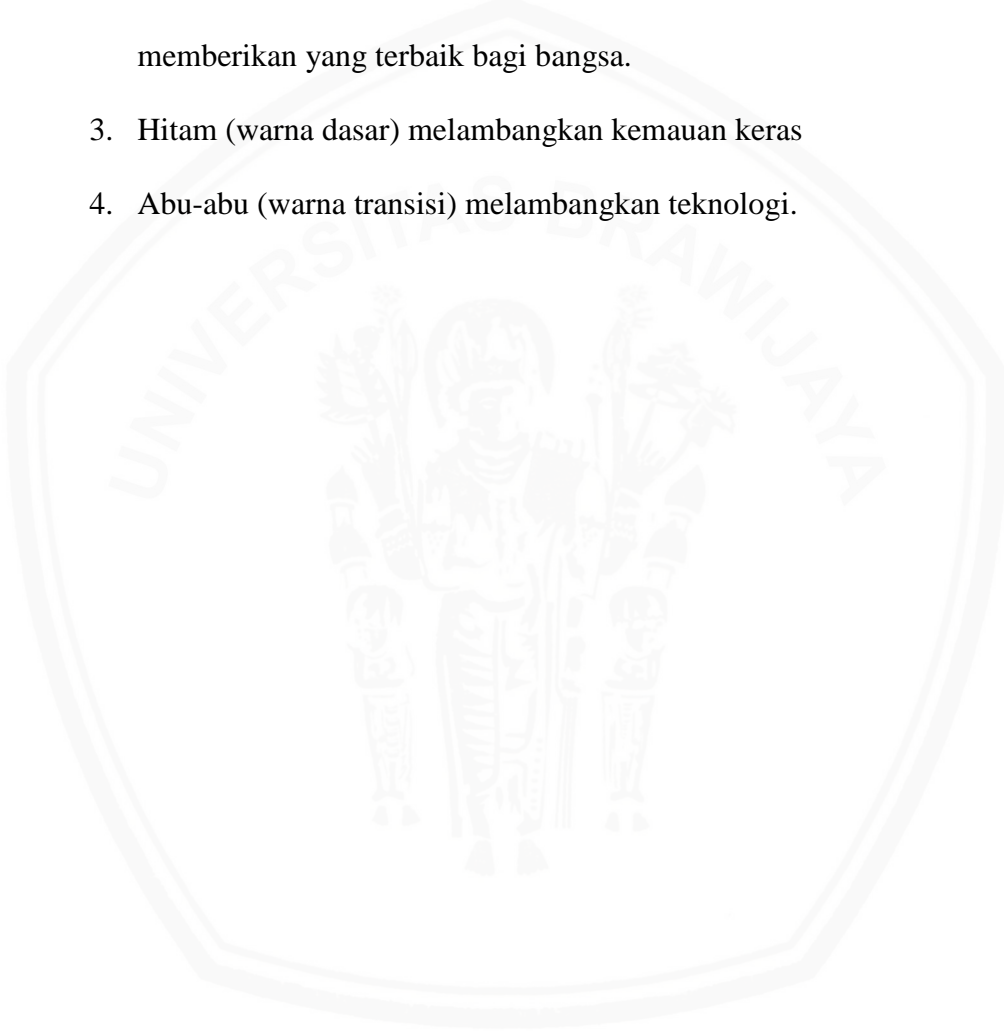


Gambar 3 Logo PT Infomedia Solusi Humanika Malang

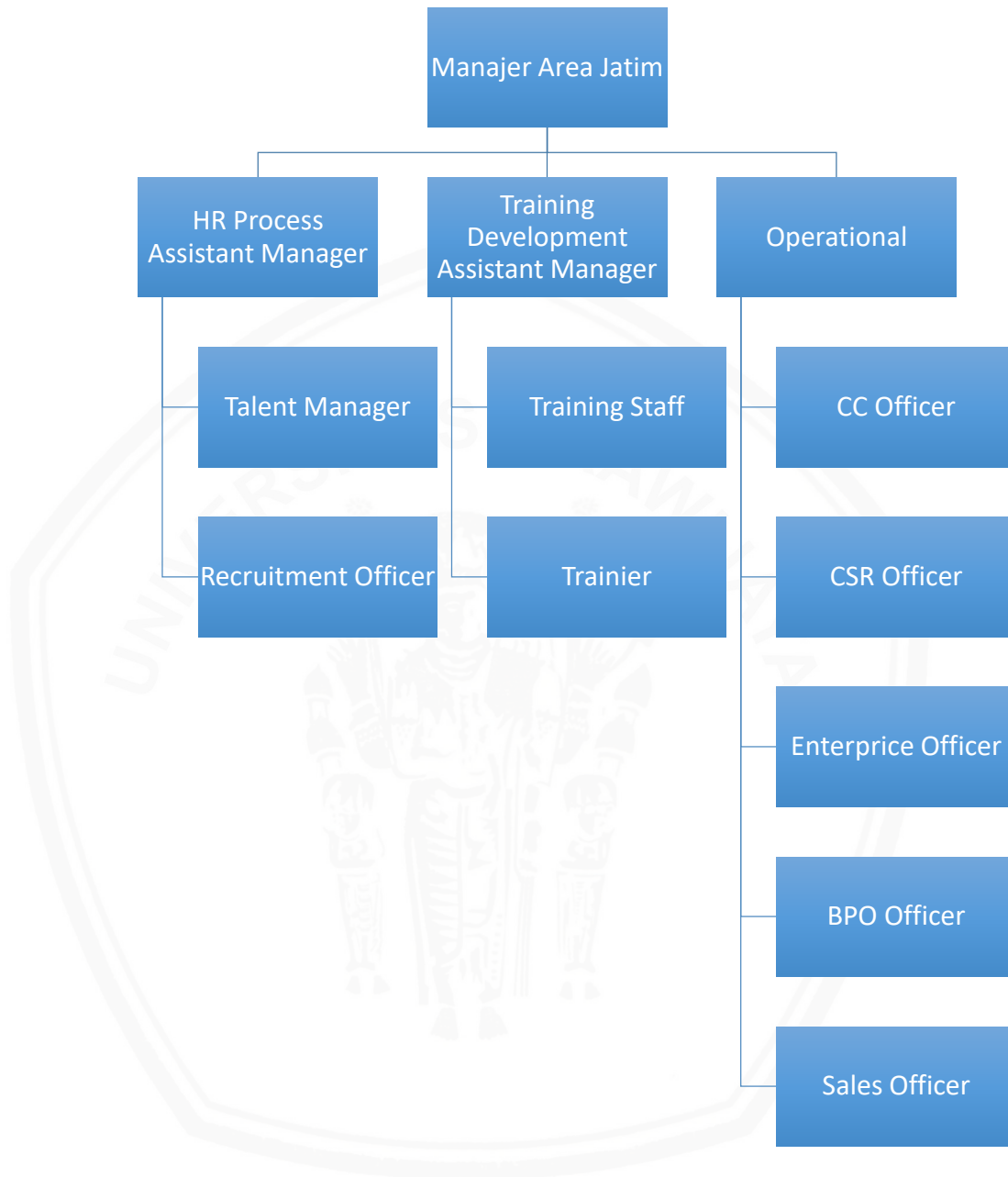
Sumber: Website PT Infomedia Solusi Humanika (<http://ish.co.id>), 2018

Pada dasarnya arti logo PT Infomedia Solusi Humanika sama dengan arti logo PT Telkom Indonesia yaitu sebagai berikut:

1. Merah (berani, cinta, energi, ulet) mencerminkan spirit Telkom untuk selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dari perusahaan.
2. Putih (suci, damai, cahaya, bersatu) mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
3. Hitam (warna dasar) melambangkan kemauan keras
4. Abu-abu (warna transisi) melambangkan teknologi.



5. Struktur Organisasi



Gambar 4 Struktur Organisasi PT Infomedia Solusi Humanika

Sumber: Buku Pedoman Kerja PT Infomedia Solusi Humanika

Berdasarkan pedoman kerja perusahaan, struktur organisasi PT. Infomedia Solusi Humanika Malang diatas diketahui bahwa pejabat dan pegawai, memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tugas dan tanggung jawabnya dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Manajer Area Jatim

Manajer yaitu orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya yang berkuasa di PT.Infomedia Solusi Humanika yang ada di daerah Jawa Timur.

2. *HR Process Asistant Manager*

Berada dibawah manajer area Jatim yaitu bertugas untuk membantu tugas dari atasan terutama dalam proses penerimaan karyawan dan pencarian *talent*.

3. *Training Development Assistant Manager*

Sejajar dengan *HR Process Asst Manager* bertugas dalam bidang pelatihan pada karyawan yang akan menjadi calon karyawan dalam perusahaan.

4. *Operational*

Sejajar dengan *Training Development Asst Manajer* yaitu kegiatan dalam berjalannya seluruh aktivitas dalam perusahaan.

5. *Talent Management*

Dibawah *HR Process Asistant Manager* yaitu pemegang bank data dan mengatur karyawan yang memiliki kelebihan dan menjadi calon manajer untuk kedepan.

6. *Recruitment Officer*

Dibawah *HR Process Asistant Manager* kantor yang bertugas untuk penerimaan karyawan baru.

7. *Training Staff*

Dibawah *Training Development Asst Manajer* yang bertugas untuk membantu dalam bidang pelatihan untuk para calon karyawan.

8. *Trainer*

Dibawah *Training Development Asst Manajer* orang yang mengajarkan proses berjalannya pelatihan.

9. *CC Officer*

Contact center adalah pusat pelayanan *call center* untuk para pelanggan.

10. *CSR Officer*

Kontribusi pada masyarakat dilakukan perusahaan melalui pengembangan masyarakat (*community development*) atau tanggung jawab sosial dan lingkungan (*corporate social responsibility*) dengan melibatkan masyarakat dan pemangku kepentingan.

11. *BPO Officer*

Mengelola seluruh siklus karyawan mulai dari proses seleksi, rekrut, pengembangan, menjaga, mengelola hingga proses berakhirnya kerja sama karyawan dengan perusahaan.

12. *Sales Officer*

Bertugas sebagai penyedia para *sales* yang dibutuhkan oleh perusahaan.

13. *Enterprice Officer*

Bertugas sebagai perantara langsung dari Infomedia Solusi Humanika kepada pelangganya.

B. Gambaran Umum Responden

Penelitian ini melibatkan responden sebanyak 84 orang yang ada pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat diuraikan beberapa gambaran tentang karakteristik responden yang terlibat dalam penelitian ini berdasarkan usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan masa kerja. Berikut merupakan gambaran karakteristik responden secara rinci:

1. Berdasarkan Usia

Gambaran umum responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel 12.

Tabel 12 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	20-25 tahun	55	65,5
2.	26-30 tahun	24	28,6
3.	31-35 tahun	3	3,6
4.	36-40 tahun	2	2,4
Total		84	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 12 di atas, diketahui bahwa persebaran usia responden yaitu 55 responden (65,5%) memiliki usia 20-25 tahun, 24 responden (28,6%) memiliki usia 26-30 tahun, 3 responden (3,6%) memiliki usia 31-35 tahun, dan 2 responden (2,4%) memiliki usia 36-40 tahun.

2. Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 13

Tabel 13 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Laki-laki	34	40,5
2.	Perempuan	50	59,5
Total		84	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 13 di atas, diketahui bahwa responden yang memiliki jenis kelamin laki-laki berjumlah 34 responden (40,5%), dan jumlah responden perempuan lebih banyak dibandingkan responden laki-laki yaitu sebanyak 50 responden (59,5%) dengan total sebanyak 84 responden.

3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 14

Tabel 14 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	SMA/ Sederajat	8	9,5
2.	Diploma	13	15,5
3.	Sarjana	63	75
Total		84	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 14 di atas, diketahui bahwa sebanyak 8 responden (9,5%) berpendidikan SMA/Sederajat, 13 responden (15,5%) berpendidikan Diploma, dan 63 responden (75%) berpendidikan Sarjana. Dari data tersebut, tingkat pendidikan responden yang paling dominan adalah berpendidikan sarjana.

4. Berdasarkan Masa Kerja

Gambaran umum responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15 Gambaran Umum Responden Berdasarkan Usia

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	≤ 1 tahun	17	20,2
2.	1 tahun – 3 tahun	50	59,5
3.	3 tahun – 5 tahun	10	11,9
4.	≥ 5 tahun	7	8,3
Total		84	100

Sumber: Data primer diolah, 2018

Dari tabel 15 di atas, diketahui bahwa responden yang memiliki masa kerja ≤ 1 tahun sebanyak 17 responden (20,2%), masa kerja 1-3 tahun sebanyak 50 responden (59,5%), masa kerja 3-5 tahun sebanyak 10 responden (11,9%), dan masa kerja ≥ 5 tahun sebanyak 7 responden (8,3%).

C. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian agar mudah dipahami dalam bentuk tabel angka maupun grafik. Analisis statistik deskriptif dalam penelitian ini digunakan untuk memberikan informasi mengenai karakteristik variabel bebas yaitu *On The Job Training* (X_1), dan *Off The Job Training* (X_2), serta variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan (Y).

1. Analisis Statistik Deskriptif Variabel *On The Job Training* (X₁)

Pada variabel *On The Job Training* terdapat 8 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berikut ini merupakan distribusi dan hasil analisis deskriptif jawaban responden dari variabel *On The Job Training* (X₁).

Tabel 16 Distribusi Frekuensi Variabel *On The Job Training* (X₁)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X _{1.1.1}	0	0,0	19	22,6	27	32,1	36	42,9	2	2,4	84	100	3,25
X _{1.1.2}	1	1,2	25	29,8	20	23,8	30	35,7	8	9,5	84	100	3,23
X _{1.2.1}	0	0,0	1	1,2	6	7,1	63	75,0	14	16,7	84	100	4,07
X _{1.2.2}	0	0,0	0	0,0	16	19,0	58	69,0	10	11,9	84	100	3,93
X _{1.3.1}	0	0,0	11	13,1	22	26,2	39	46,4	12	14,3	84	100	3,62
X _{1.4.1}	0	0,0	3	3,6	18	21,4	53	63,1	10	11,9	84	100	3,83
X _{1.4.2}	0	0,0	1	1,2	15	17,9	55	65,5	13	15,5	84	100	3,95
X _{1.5.1}	1	1,2	17	20,2	20	23,8	38	45,2	8	9,5	84	100	3,42
Grand Mean													3,66

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

X_{1.1.1} = Karyawan sering memperoleh promosi jabatan selama bekerja

X_{1.1.2} = Karyawan sering memperoleh mutasi jabatan dari perusahaan

X_{1.2.1} = Karyawan sering memperoleh petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan

X_{1.2.2} = Karyawan sering memperoleh pelatihan dari atasan tentang cara pelaksanaan pekerjaan

X_{1.3.1} = Karyawan sering memperoleh program magang

X_{1.4.1} = Karyawan sering memperoleh pengajaran pengetahuan dan keterampilan dari atasan

X_{1.4.2} = Karyawan sering memperoleh bimbingan ketika melaksanakan suatu pekerjaan

X_{1.5.1} = Karyawan sering memperoleh penugasan sementara selama bekerja

Pada tabel 16 mengenai variabel *On The Job Training* (X₁) diketahui bahwa item X_{1.1.1} yaitu karyawan sering memperoleh promosi jabatan,

menunjukkan bahwa dari 84 responden terdapat 19 responden (22,6%) menyatakan tidak setuju, 27 responden (32,1%) menyatakan ragu-ragu, 36 responden (42,9%) menyatakan setuju, dan 2 responden (2,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.1.1}$ sebesar 3,25 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering memperoleh promosi jabatan.

Pada item $X_{1.1.2}$ yaitu karyawan sering memperoleh mutasi jabatan, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 25 responden (29,8%) menyatakan tidak setuju, 20 responden (23,8%) menyatakan ragu-ragu, 30 responden (35,7%) menyatakan setuju, dan 8 responden (9,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.1.2}$ sebesar 3,23 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering memperoleh mutasi jabatan.

Pada item $X_{1.2.1}$ yaitu karyawan sering memperoleh petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan tidak setuju, 6 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu, 63 responden (75,0%) setuju, dan 14 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.2.1}$ sebesar 4,07 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan.

Pada item $X_{1.2.2}$ yaitu karyawan sering memperoleh pelatihan dari atasan tentang cara pelaksanaan pekerjaan, terdapat 16 responden (19,0%) menyatakan ragu-ragu, 58 responden (69,0%) menyatakan setuju, dan 10 responden (11,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.2.2}$ sebesar 3,93 yang berarti

rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dari atasan tentang cara pelaksanaan pekerjaan.

Pada item $X_{1.3.1}$ yaitu karyawan sering memperoleh program magang, terdapat 11 responden (13,1%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (26,2%) menyatakan ragu-ragu, 39 responden (46,4%) menyatakan setuju, dan 12 responden (14,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.3.1}$ sebesar 3,62 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dengan program magang.

Pada item $X_{1.4.1}$ yaitu karyawan sering memperoleh pengajaran pengetahuan dan keterampilan dari atasan, terdapat 3 responden (3,6%) menyatakan tidak setuju, 18 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 53 responden (63,1%) menyatakan setuju, dan 10 responden (11,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.4.1}$ sebesar 3,83 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pengajaran pengetahuan dan keterampilan dari atasan.

Pada item $X_{1.4.2}$ yaitu karyawan sering memperoleh bimbingan ketika melaksanakan suatu pekerjaan, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan tidak setuju, 15 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 55 responden (65,5%) menyatakan setuju, dan 13 responden (15,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.4.2}$ sebesar 3,95 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh bimbingan ketika melaksanakan suatu pekerjaan.

Pada item $X_{1.5.1}$ yaitu karyawan sering memperoleh penugasan sementara, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 17 responden (20,2%) menyatakan tidak setuju, 20 responden (23,8%) menyatakan ragu-ragu, 38 responden (45,2%) menyatakan setuju, dan 8 responden (9,5%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{1.5.1}$ sebesar 3,42 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh penugasan sementara selama bekerja.

2. Analisis Statistik Deskriptif Variabel *Off The Job Training* (X_2)

Pada variabel *Off The Job Training* terdapat 11 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berikut ini merupakan distribusi dan hasil analisis deskriptif jawaban responden dari variabel *Off The Job Training* (X_2).

Tabel 17 Distribusi Frekuensi Variabel *Off The Job Training* (X_2)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
$X_{2.1.1}$	0	0,0	9	10,7	21	25,0	49	58,3	5	6,0	84	100	3,60
$X_{2.1.2}$	0	0,0	8	9,5	25	29,8	44	52,4	7	8,3	84	100	3,60
$X_{2.1.3}$	1	1,2	22	26,2	22	26,2	35	41,7	4	4,8	84	100	3,23
$X_{2.1.4}$	0	0,0	19	22,6	31	36,9	27	32,1	7	8,3	84	100	3,26
$X_{2.1.5}$	0	0,0	28	33,3	28	33,3	26	31,0	2	2,4	84	100	3,28
$X_{2.1.6}$	1	1,2	15	17,9	29	34,5	34	40,5	5	6,0	84	100	3,32
$X_{2.2.1}$	1	1,2	18	21,4	28	33,3	33	39,3	4	4,8	84	100	3,25
$X_{2.2.2}$	0	0,0	15	17,9	30	35,7	33	39,3	6	7,1	84	100	3,36
$X_{2.2.3}$	0	0,0	16	19,0	20	23,8	42	50,0	6	7,1	84	100	3,45
$X_{2.2.4}$	1	1,2	10	11,9	22	26,2	47	56,0	4	4,8	84	100	3,51
$X_{2.2.5}$	0	0,0	7	8,3	18	21,4	45	53,6	14	16,7	84	100	3,79
Grand Mean													3,40

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

X_{2.1.1} = Karyawan sering memperoleh metode studi kasus

X_{2.1.2} = Karyawan sering memperoleh teknik *role playing*

X_{2.1.3} = Karyawan sering mengikuti *business game*

X_{2.1.4} = Karyawan sering memperoleh metode *vestibule training*

X_{2.1.5} = Karyawan sering mengikuti latihan laboratorium

X_{2.1.6} = Karyawan sering mengikuti pelatihan dengan program pengembangan eksekutif

X_{2.2.1} = Karyawan sering mengikuti pelatihan dengan metode kuliah

X_{2.2.2} = Karyawan sering mengikuti presentasi video

X_{2.2.3} = Karyawan sering memperoleh pelatihan dengan konferensi

X_{2.2.4} = Karyawan sering memperoleh pelatihan dengan *program instruction*

X_{2.2.5} = Karyawan sering melaksanakan pelatihan dengan studi sendiri

Pada tabel 17 mengenai variabel *Off The Job Training* (X₂) diketahui bahwa item X_{2.1.1} yaitu karyawan sering memperoleh metode studi kasus, menunjukkan bahwa dari 84 responden terdapat 9 responden (10,7%) menyatakan tidak setuju, 21 responden (25,0%) menyatakan ragu-ragu, 49 responden (58,3%) menyatakan setuju, dan 5 responden (6,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.1.1} sebesar 3,60 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dengan metode studi kasus.

Pada item X_{2.1.2} yaitu karyawan sering memperoleh teknik *role playing*, terdapat 8 responden (9,5%) menyatakan tidak setuju, 25 responden (29,8%) menyatakan ragu-ragu, 44 responden (52,4%) menyatakan setuju, dan 7 responden (8,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.1.2} sebesar 3,60 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dengan permainan peran (*role playing*).

Pada item $X_{2.1.3}$ yaitu karyawan sering mengikuti *business game*, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 22 responden (26,2%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (26,2%) menyatakan ragu-ragu, 35 responden (41,7%) menyatakan setuju, dan 4 responden (4,8%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{2.1.3}$ sebesar 3,23 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering mengikuti pelatihan dengan *business game*.

Pada item $X_{2.1.4}$ yaitu karyawan sering memperoleh metode *vestibule training*, terdapat 19 responden (22,6%) menyatakan tidak setuju, 31 responden (36,9%) menyatakan ragu-ragu, 27 responden (32,1%) menyatakan setuju, dan 7 responden (8,3%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{2.1.4}$ sebesar 3,26 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dengan *vestibule training*.

Pada item $X_{2.1.5}$ yaitu karyawan sering mengikuti latihan laboratorium, terdapat 28 responden (33,3%) menyatakan tidak setuju, 28 responden (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 26 responden (31,0%) menyatakan setuju, dan 2 responden (2,4%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $X_{2.1.5}$ sebesar 3,28 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering mengikuti pelatihan dengan latihan laboratorium.

Pada item $X_{2.1.6}$ yaitu karyawan sering mengikuti pelatihan dengan program pengembangan eksekutif, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 15 responden (17,9%) menyatakan tidak setuju, 29 responden

(34,5%) menyatakan ragu-ragu, 34 responden (40,5%) menyatakan setuju, dan 5 responden (6,0%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.1.6} sebesar 3,32 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering mengikuti pelatihan dengan pelatihan dengan program pengembangan eksekutif.

Pada item X_{2.2.1} yaitu karyawan sering mengikuti pelatihan dengan metode kuliah, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 18 responden (21,4%) menyatakan tidak setuju, 28 responden (33,3%) menyatakan ragu-ragu, 33 responden (39,3%) menyatakan setuju, dan 4 responden (4,8%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.2.1} sebesar 3,25 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering mengikuti pelatihan dengan metode kuliah.

Pada item X_{2.2.2} yaitu karyawan sering mengikuti presentasi video, terdapat 15 responden (17,9%) menyatakan tidak setuju, 30 responden (35,7%) menyatakan ragu-ragu, 33 responden (39,3%) menyatakan setuju, dan 6 responden (7,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.2.2} sebesar 3,36 yang berarti rata-rata responden ragu bahwa karyawan sering mengikuti pelatihan dengan presentasi video.

Pada item X_{2.2.3} yaitu karyawan sering memperoleh pelatihan dengan konferensi, terdapat 16 responden (19,0%) menyatakan tidak setuju, 20 responden (23,8%) menyatakan ragu-ragu, 42 responden (50,0%) menyatakan setuju, dan 6 responden (7,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item

X_{2.2.3} sebesar 3,45 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dengan metode konferensi.

Pada item X_{2.2.4} yaitu karyawan sering memperoleh pelatihan dengan *program instruction*, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 10 responden (11,9%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (26,2%) menyatakan ragu-ragu, 47 responden (50,6%) menyatakan setuju, dan 4 responden (4,8%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.2.4} sebesar 3,51 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering memperoleh pelatihan dengan program *instruction*.

Pada item X_{2.2.5} yaitu karyawan sering melaksanakan pelatihan dengan studi sendiri, terdapat 7 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, 18 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 45 responden (53,6%) menyatakan setuju, dan 14 responden (16,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item X_{2.2.5} sebesar 3,79 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan sering melaksanakan pelatihan dengan studi sendiri.

3. Analisis Statistik Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Pada variabel Kinerja Karyawan terdapat 10 item pernyataan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Berikut ini merupakan distribusi dan hasil analisis deskriptif jawaban responden dari variabel Kinerja Karyawan (Y).

Tabel 18 Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Item	1		2		3		4		5		Jumlah		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
Y _{1.1.1}	1	1,2	2	2,4	17	20,2	53	63,1	11	13,1	84	100	3,85
Y _{1.1.2}	0	0,0	7	8,3	18	21,4	55	65,5	4	4,8	84	100	3,67
Y _{1.2.1}	0	0,0	3	3,6	16	19,0	48	57,1	17	20,2	84	100	3,94
Y _{1.2.2}	0	0,0	4	4,8	15	17,9	56	66,7	9	10,7	84	100	3,83
Y _{1.3.1}	0	0,0	7	8,3	22	26,2	46	54,8	9	10,7	84	100	3,68
Y _{1.3.2}	0	0,0	6	7,1	22	26,1	46	54,8	10	11,9	84	100	3,71
Y _{1.4.1}	1	1,2	6	7,1	13	15,5	40	47,6	24	28,6	84	100	3,95
Y _{1.4.2}	0	0,0	2	2,4	9	10,7	46	54,8	27	32,1	84	100	4,17
Y _{1.5.1}	0	0,0	1	1,2	7	8,3	44	52,4	32	38,1	84	100	4,27
Y _{1.5.2}	0	0,0	0	0,0	6	7,1	43	51,2	35	41,7	84	100	4,35
Grand Mean													3,94

Sumber: Data primer diolah, 2018

Keterangan:

- Y_{1.1.1} = Karyawan sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditetapkan perusahaan
Y_{1.1.2} = Karyawan menyelesaikan pekerjaan di atas standar yang ditentukan perusahaan
Y_{1.2.1} = Kualitas kerja karyawan meningkat dibanding sebelumnya
Y_{1.2.2} = Kualitas kerja karyawan sudah sesuai dengan tuntutan perusahaan
Y_{1.3.1} = Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
Y_{1.3.2} = Karyawan semakin lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dari target waktu yang diberikan perusahaan
Y_{1.4.1} = Karyawan selalu datang tepat waktu
Y_{1.4.2} = Karyawan selalu berusaha untuk meminimalisir ketidakhadiran
Y_{1.5.1} = Karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja lain
Y_{1.5.2} = Karyawan selalu menghargai rekan kerja lain

Pada tabel 18 mengenai variabel Kinerja Karyawan (Y) diketahui bahwa item Y_{1.1.1} yaitu karyawan sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditetapkan perusahaan, menunjukkan bahwa dari 84 responden terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 2 responden (2,4%) menyatakan tidak setuju, 17 responden (20,2%) menyatakan ragu-ragu, 53 responden (63,1%) menyatakan setuju, dan 11 responden (13,1%) menyatakan

sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.1.1} sebesar 3,85 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditetapkan perusahaan.

Pada item Y_{1.1.2} yaitu karyawan menyelesaikan pekerjaan di atas standar yang ditentukan perusahaan, terdapat 7 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, 18 responden (21,4%) menyatakan ragu-ragu, 55 responden (65,5%) menyatakan setuju, dan 4 responden (4,8%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.1.2} sebesar 3,67 yang berarti rata-rata responden setuju karyawan menyelesaikan pekerjaan di atas standar yang ditentukan perusahaan.

Pada item Y_{1.2.1} yaitu kualitas kerja karyawan meningkat dibanding sebelumnya, terdapat 3 responden (3,6%) menyatakan tidak setuju, 16 responden (19,0%) menyatakan ragu-ragu, 48 responden (57,1%) menyatakan setuju, dan 17 responden (20,2%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.2.1} sebesar 3,94 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa kualitas kerja kualitas kerja karyawan meningkat dibanding sebelumnya

Pada item Y_{1.2.2} yaitu kualitas kerja karyawan sudah sesuai dengan tuntutan perusahaan, terdapat 4 responden (4,8%) menyatakan tidak setuju, 15 responden (17,9%) menyatakan ragu-ragu, 56 responden (66,7%) menyatakan setuju, dan 9 responden (10,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.2.2} sebesar 3,83 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa kualitas kerja karyawan sudah sesuai dengan tuntutan perusahaan.

Pada item Y_{1.3.1} yaitu karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, terdapat 7 responden (8,3%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (26,2%) menyatakan ragu-ragu, 46 responden (54,8%) menyatakan setuju, dan 9 responden (10,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.3.1} sebesar 3,68 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.

Pada item Y_{1.3.2} yaitu karyawan semakin lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dari target waktu yang diberikan perusahaan, terdapat 6 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju, 22 responden (26,1%) menyatakan ragu-ragu, 46 responden (54,8%) menyatakan setuju, dan 10 responden (11,9%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.3.2} sebesar 3,71 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan semakin lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dari target waktu yang diberikan perusahaan.

Pada item Y_{1.4.1} yaitu karyawan selalu datang tepat waktu, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan sangat tidak setuju, 6 responden (7,1%) menyatakan tidak setuju, 13 responden (15,5%) menyatakan ragu-ragu, 40 responden (47,6%) menyatakan setuju, dan 24 responden (28,6%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item Y_{1.4.1} sebesar 3,95 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan selalu datang tepat waktu.

Pada item Y_{1.4.2} yaitu karyawan selalu berusaha untuk meminimalisir ketidakhadiran, terdapat 2 responden (2,4%) menyatakan tidak setuju, 9 responden (10,7%) menyatakan ragu-ragu, 46 responden (54,8%) menyatakan

setuju, dan 27 responden (32,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $Y_{1.4.2}$ sebesar 4,17 yang berarti rata-rata responden setuju bahwa karyawan karyawan selalu berusaha untuk meminimalisir ketidakhadiran.

Pada item $Y_{1.5.1}$ karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja lain, terdapat 1 responden (1,2%) menyatakan tidak setuju, 7 responden (8,3%) menyatakan ragu-ragu, 44 responden (52,4%) menyatakan setuju, dan 32 responden (38,1%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $Y_{1.5.1}$ sebesar 4,27 yang berarti rata-rata responden sangat setuju bahwa karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

Pada item $Y_{1.5.2}$ yaitu karyawan selalu menghargai rekan kerja lain, terdapat 6 responden (7,1%) menyatakan ragu-ragu, 43 responden (51,2%) menyatakan setuju, dan 35 responden (41,7%) menyatakan sangat setuju. Nilai *mean* untuk item $Y_{1.5.2}$ sebesar 4,35 yang berarti rata-rata responden sangat setuju bahwa karyawan selalu menghargai rekan kerja lain.

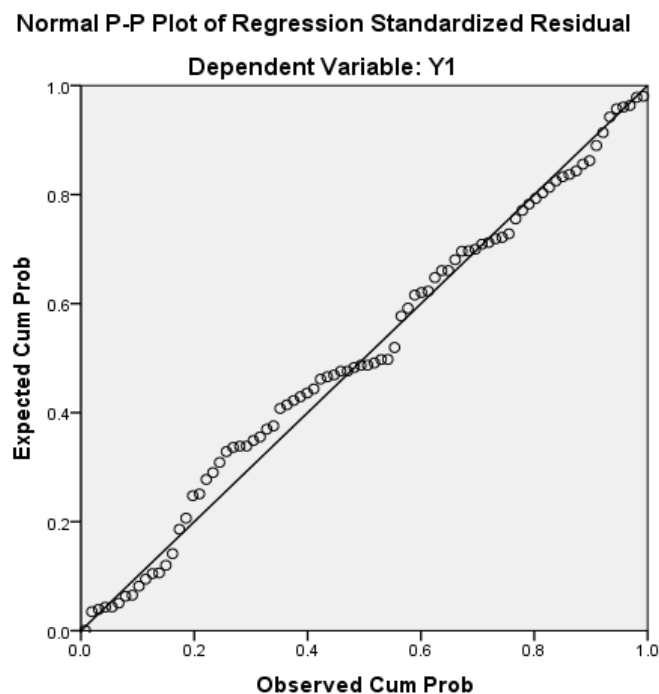
D. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Model regresi yang baik adalah yang berdistribusi normal atau mendekati normal, untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak, maka dilakukan uji normalitas. Normalitas data dapat dilihat dari

penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal yang tampak pada grafik *normal probability plot*.

Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas, dan jika tidak menunjukkan pola distribusi normal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas. Hasil pengujian sampel penelitian ini ditunjukkan pada gambar 5.



Gambar 5 Grafik P-P Plot Uji Normalitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

2. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji ada tidaknya hubungan yang linier antara variabel independen yang satu dengan yang lainnya. Jika terjadi hubungan yang linier antar variabel independen, maka dinamakan terdapat masalah multikolinieritas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi atau hubungan yang linier antar variabel independen yang diidentifikasi.

Menurut Sanusi (2011:136) multikolinieritas diuji dengan melihat VIF (*Variances Inflation Factor*), jika nilai VIF $> 10,00$ dan nilai toleransi $< 0,10$ maka terjadi multikolinieritas, sebaliknya jika VIF $< 10,00$ dan nilai toleransi $> 0,10$ maka tidak terjadi multikolinieritas. Hasil analisis data yang dilakukan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 19 Hasil Uji Multikolinieritas

Model	Collinearity Statistics		Status
	Tolerance	VIF	
<i>On The Job Training</i>	0,927	1,079	No Multikolinieritas
<i>Off The Job Training</i>	0,927	1,079	No Multikolinieritas

Sumber: Data primer diolah, 2018

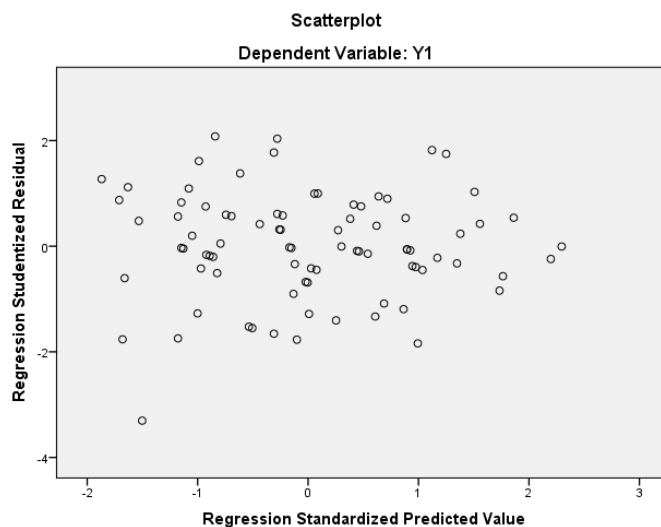
Berdasarkan hasil olahan seluruh data maka dapat dijelaskan bahwa memiliki angka toleransi lebih besar dari 0,10 dan memiliki VIF lebih kecil dari 10,00 maka dapat dikatakan tidak terjadi masalah multikolinieritas pada model regresi ini sehingga model regresi ini layak untuk digunakan.

3. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mendeteksi ada tidaknya heterokedastisitas dalam sebuah data. Penelitian ini menggunakan uji

heterokedastisitas dengan grafik Scatterplot SPSS 23. Pada prinsipnya uji heterokedastisitas dengan metode ini adalah melihat grafik Scatterplot antara nilai prediksi variabel independen yaitu ZPRED dengan nilai residu variabel dependen yaitu SRESID.

Heterokedastisitas diuji dengan melihat pola pada grafik Scatterplot SPSS. Jika terdapat titik-titik membentuk pola yang teratur maka dapat disimpulkan bahwa telah terjadi heterokedastisitas. Sebaliknya, jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar maka indikasinya adalah tidak terjadi heterokedastisitas. Hasil uji heterokedastisitas penelitian ini ditunjukkan pada gambar 6.



Gambar 6 Hasil Uji Heterokedastisitas

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan output Scatterplot tersebut, terlihat titik-titik menyebar dan tidak membentuk pola yang jelas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas.

E. Analisis Regresi Linier Berganda

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis regresi linier berganda. Pada dasarnya regresi berganda merupakan perluasan dari regresi linier sederhana dengan menambah jumlah variabel bebas yang awalnya hasil dari satu variabel bebas menjadi dua atau lebih variabel bebas. Sehingga dapat dikatakan bahwa alat analisis regresi linier berganda digunakan untuk menganalisis pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Berikut ini hasil analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan bantuan *SPSS for windows ver 23*.

Tabel 20 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variabel Bebas	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
	B	Std. Error	β		
(Constant)	19,366	3,969		4,879	0,000
<i>On The Job Training</i>	0,356	0,122	0,291	2,904	0,005
<i>Off The Job Training</i>	0,258	0,077	0,334	3,332	0,001

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan hasil perhitungan regresi linier berganda di atas, maka dapat disimpulkan untuk model regresi linier bergandanya sebagai berikut:

$$Y = 19,366 + 0,356X_1 + 0,258X_2$$

Dari persamaan diatas dapat di interpretasikan sebagai berikut:

1. $a = 19,366$

Nilai konstanta ini menunjukkan apabila tidak ada variabel *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2), maka kinerja karyawan adalah sebesar 19,366

2. $b_1 = 0,356$

Berdasarkan tabel hasil uji regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien b_1 sebesar 0,356. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel *On The Job Training* (X_1) sebesar 0,356 atau 35,6% dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y).

3. $b_2 = 0,258$

Berdasarkan tabel hasil uji regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien b_2 sebesar 0,258. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel *Off The Job Training* (X_2) sebesar 0,258 atau 28,5% dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan interpretasi di atas, maka dapat diketahui jika *On The Job Training* dan *Off The Job Training* meningkat maka Kinerja Karyawan juga akan meningkat

F. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh secara simultan antara variabel bebas *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) terhadap variabel terikat Kinerja Karyawan (Y). Hasil perhitungan koefisien determinasi dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 21.

Tabel 21 Koefisien Determinasi

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.230	3.532

Sumber: Data primer diolah, 2018

Nilai koefisien determinasi atau *adjusted R²* digunakan untuk pengujian kelayakan model yang didapatkan dari hasil analisis regresi berganda. Pada penelitian ini regresi yang digunakan adalah regresi berganda, maka nilai yang digunakan adalah *Adjusted R²* sebesar 0,230 yang menunjukkan proposisi pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,230. Artinya 23% Kinerja Karyawan dipengaruhi oleh *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Sedangkan sisanya sebesar 77% variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini seperti pengaruh motivasi, insentif, maupun lingkungan kerja.

G. Uji Hipotesis

1. Uji Simultan (Uji F)

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil analisis regresi signifikan atau tidak. Jika hasil signifikan maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sebaliknya, jika hasil tidak signifikan maka H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut:

- H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$
- H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$

Tabel 22 Hasil Uji Secara Simultan (Uji F)

Model	Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	333,762	2	166,881	13,375	0,000
Residual	1010.655	81	12,477		
Total	1344,417	83			

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 22 diperoleh nilai F_{hitung} sebesar 13,375 dan F_{tabel} ($\alpha=0,05$; db regresi=2; db residual=81) adalah sebesar 3,11. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ yaitu $13,375 > 3,11$ atau nilai sig F (0,000) $< \alpha=0,05$ maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat Kinerja Karyawan dapat dipengaruhi oleh variabel bebas *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2).

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji t digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka hasilnya signifikan dan berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima. Sebaliknya jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka hasilnya tidak signifikan dan berarti H_0 diterima dan H_1 ditolak. Hasil uji t penelitian ini dapat dilihat pada tabel 23

Tabel 23 Hasil Uji Secara Parsial (Uji t)

Variabel Terikat	Variabel Bebas	t _{hitung}	t _{tabel}	Sig.	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	<i>On The Job Training</i>	2,904	1,989	0,005	Signifikan
	<i>Off The Job Training</i>	3,332	1,989	0,002	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, 2018

Berdasarkan tabel 23 diperoleh hasil sebagai berikut:

- Hasil t test antara *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan $t_{hitung}= 2,904$ dan t_{tabel} ($\alpha=0,05$; db regresi=2; db residual=81) adalah sebesar 1,989. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $2,904 > 1,989$ atau nilai sig t ($0,005$) $< \alpha=0,05$ maka pengaruh *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja

Karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas *On The Job Training* (X_1).

- b. Hasil t test antara *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan $t_{hitung} = 3,332$ dan t_{tabel} ($\alpha=0,05$; db regresi=2; db residual=81) adalah sebesar 1,989. Karena $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3,332 > 1,989$ atau nilai sig t ($0,002$) $< \alpha=0,05$ maka pengaruh *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah signifikan. Hal ini berarti H_0 ditolak dan H_1 diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat Kinerja Karyawan (Y) dipengaruhi secara signifikan oleh variabel bebas *Off The Job Training* (X_2) atau dengan meningkatkan metode pelatihan *Off The Job Training* maka Kinerja Karyawan akan mengalami peningkatan secara nyata.

H. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Deskripsi *On The Job Training* (X_1), *Off The Job Training* (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y)

a. *On The Job Training* (X_1)

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan hasil *grand mean* untuk variabel *on the job training* (X_1) sebesar 3,66. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan yang telah diajukan pada variabel *on the job training*, karena karyawan sering memperoleh promosi jabatan selama bekerja, karyawan sering memperoleh

mutasi jabatan dari perusahaan, karyawan sering memperoleh petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan, karyawan sering memperoleh pelatihan dari atasan tentang cara pelaksanaan pekerjaan, karyawan sering memperoleh program magang, karyawan sering memperoleh pengajaran pengetahuan dan keterampilan dari atasan, karyawan sering memperoleh bimbingan ketika melaksanakan suatu pekerjaan, dan karyawan sering memperoleh penugasan sementara selama bekerja.

Jawaban responden pada variabel *On The Job Training* (X_1) menunjukkan bahwa item ke 4 ($X_{1.2.1}$) yaitu karyawan sering memperoleh petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan merupakan item yang paling mendominasi atau paling mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan (Y) dengan hasil *mean* sebesar 4,07. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan yang terdapat pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang tergolong baik. Dengan kata lain, petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan adalah bentuk dari *On The Job Training* (X_1) yang dapat mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan (Y).

b. *Off The Job Training* (X_2)

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan hasil *grand mean* untuk variabel *off the job training* (X_2) sebesar 3,40. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab ragu-ragu terhadap pernyataan yang telah diajukan pada variabel *off the job training*, karena karyawan sering

memperoleh metode studi kasus, karyawan sering memperoleh teknik *role playing*, karyawan sering mengikuti *business game*, karyawan sering memperoleh metode *vestibule training*, karyawan sering mengikuti latihan laboratorium, karyawan sering mengikuti pelatihan dengan program pengembangan eksekutif, karyawan sering mengikuti pelatihan dengan metode kuliah, karyawan sering mengikuti presentasi video, karyawan sering memperoleh pelatihan dengan konferensi, karyawan sering memperoleh pelatihan dengan *programmed instruction*, dan karyawan sering melaksanakan pelatihan dengan studi sendiri.

Jawaban responden pada variabel *Off The Job Training* (X_2) menunjukkan bahwa item ke 11 ($X_{2.2.5}$) yaitu karyawan sering melaksanakan pelatihan dengan studi sendiri merupakan item yang paling mendominasi atau paling mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan (Y) dengan hasil *mean* sebesar 3,79. Hal tersebut menunjukkan bahwa karyawan menilai pelaksanaan pelatihan dengan studi sendiri tergolong baik sehingga dapat membantu karyawan dalam pelaksanaan pekerjaan dan dengan diadakannya studi sendiri, maka akan mempengaruhi peningkatan Kinerja Karyawan (Y).

c. Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan analisis deskriptif menunjukkan hasil *grand mean* untuk variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 3,94. Hal tersebut menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju terhadap pernyataan yang telah diajukan pada variabel kinerja karyawan, karena karyawan sanggup

menyelesaikan pekerjaan sesuai jumlah yang ditetapkan perusahaan, karyawan menyelesaikan pekerjaan di atas standar yang ditentukan perusahaan, kualitas kerja karyawan meningkat dibanding sebelumnya, kualitas kerja karyawan sudah sesuai dengan tuntutan perusahaan, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, karyawan semakin lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dari target waktu yang diberikan perusahaan, karyawan selalu datang tepat waktu, karyawan selalu berusaha meminimalisir ketidakhadiran, karyawan mampu bekerja sama dengan rekan kerja lain, dan karyawan selalu menghargai rekan kerja lain.

Jawaban responden pada variabel Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan bahwa item ke 10 ($Y_{1.5.2}$) yaitu karyawan selalu menghargai rekan kerja lain merupakan item dengan hasil *mean* terbesar dibandingkan item Kinerja Karyawan lainnya yaitu sebesar 4,35. Hal tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki kinerja yang baik karena selalu menghargai rekan kerja lain. Peningkatan Kinerja Karyawan (Y) yang terdapat pada indikator kemampuan kerjasama adalah item yang paling dominan dipengaruhi oleh *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2).

2. Pengaruh *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan pengujian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) memiliki

pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Hasil dari pengujian diperoleh nilai $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($13,375 > 3,11$) atau $\text{sig } F < \alpha$ ($0,000 < 0,05$).

Berdasarkan nilai koefisien determinasi (*Adjusted R²*) diketahui bahwa *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) memberikan pengaruh atau kontribusi terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 23% dan sisanya sebesar 77% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Variabel lain tersebut menurut Mangkunegara (2009:67) adalah faktor kemampuan dan faktor motivasi. Besarnya *Adjusted R Square* membuktikan bahwa *On The Job Training* (X_1) dan *Off The Job Training* (X_2) mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan Kinerja Karyawan (Y).

Hal ini sesuai dengan pendapat Mondy (2008:210) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Hasil penelitian ini diperkuat secara empiris dari penelitian terdahulu oleh Shabir (2012) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *On The Job Training* dan *Off The Job Training* terhadap Kinerja Karyawan.

3. Pengaruh *On The Job Training* (X_1) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *On The Job Training* (X_1) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang diperoleh dari uji t antara *On The Job Training* (X_1) terhadap

Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,904 > 1,989$) atau $\text{sig } t < \alpha$ ($0,005 < 0,05$).

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang dijelaskan oleh Simamora (2006:273) bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini konsisten dan mendukung penelitian Elnaga dan Imran (2013) yang menyatakan bahwa *On The Job Training* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil olah data, analisis data, serta pendapat ahli dan peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *On The Job Training* (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.

4. Pengaruh *Off The Job Training* (X_2) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan uji t yang telah dilakukan menunjukkan bahwa variabel *Off The Job Training* (X_2) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan yang diperoleh dari uji t antara *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) yang diperoleh dari uji t antara *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($3,332 > 1,989$) atau $\text{sig } t < \alpha$ ($0,002 < 0,05$).

Hasil penelitian ini selaras dengan teori yang dijelaskan oleh Simanjuntak dalam Sutrisno (2009:109) bahwa kinerja karyawan dipengaruhi

oleh beberapa faktor salah satunya yaitu pelatihan. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan dapat menambah pengetahuan karyawan untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

Berdasarkan hasil olah data, analisis data, serta pendapat ahli dan peneliti sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel *Off The Job Training* (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang.

I. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini telah diusahakan berjalan sesuai prosedur ilmiah, namun peneliti masih memiliki keterbatasan dalam penelitian yaitu memasukkan rotasi jabatan dan mutasi jabatan sebagai tolak ukur variabel *On The Job Training*, sementara rotasi jabatan dan mutasi jabatan adalah variabel yang berdiri sendiri.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui variabel mana sajakah yang mempunyai pengaruh pada Kinerja Karyawan. Dalam penelitian ini variabel bebas yang digunakan adalah variabel *On The Job Training* dan *Off The Job Training* sedangkan variabel terikat yang digunakan adalah Kinerja Karyawan.

Berdasarkan hasil pengujian pada sub bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif, dapat diketahui bahwa pelaksanaan pelatihan dengan metode *On The Job Training* pada PT Infomedia Solusi Humanika terbilang baik, hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata variabel *On The Job Training* sebesar 3,66. Sedangkan pelaksanaan pelatihan dengan metode *Off The Job Training* terbilang cukup baik, hal ini dibuktikan dengan nilai rata-rata variabel *Off The Job Training* adalah sebesar 3,40. Karyawan PT Infomedia Solusi Humanika Malang juga memiliki kinerja yang baik, terbukti dari nilai rata-rata variabel Kinerja Karyawan sebesar 3,94.
2. Berdasarkan hasil uji F (simultan) yang diperoleh, diketahui bahwa variabel *On The Job Training* dan *Off The Job Training* memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan, sehingga

dapat disimpulkan bahwa dengan memperbaiki dan meningkatkan *On The Job Training* dan *Off The Job Training* maka akan dapat meningkatkan Kinerja Karyawan.

3. Hasil penelitian melalui analisis regresi linier berganda diketahui bahwa *On The Job Training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
4. Hasil penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui dan disimpulkan bahwa *Off The Job Training* yang dilakukan PT Infomedia Solusi Humanika Malang mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari analisis data yang dilakukan maka ada beberapa saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh bahwa rata-rata item terendah pada variabel *On The Job Training* adalah item ke 2 ($X_{1.1.2}$) yang menyatakan bahwa karyawan sering memperoleh mutasi jabatan dari perusahaan, dimana item tersebut masuk dalam indikator rotasi jabatan. Diharapkan pihak perusahaan lebih memperhatikan atau meningkatkan mutasi jabatan yang diberikan kepada karyawan supaya meminimalisir kejenuhan karyawan pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh bahwa rata-rata item terendah pada variabel *Off The Job Training* adalah item ke 2 ($X_{2.1.3}$) yang menyatakan bahwa karyawan sering mengikuti *business game*, dimana item tersebut masuk dalam indikator metode simulasi. Dalam hal ini, diharapkan perusahaan dapat meningkatkan pelatihan dengan metode *business game* seperti diskusi kelompok dan mengerjakan suatu tugas. Seperti halnya pada permainan umumnya, kelompok-kelompok tersebut akan berlomba untuk mendapatkan nilai tertinggi atau peringkat terbaik. Sehingga dengan cara tersebut diharapkan adanya peningkatan kinerja karyawan itu sendiri.
3. Berdasarkan hasil analisis deskriptif diperoleh bahwa rata-rata item terendah pada variabel Kinerja Karyawan adalah item ke 2 ($Y_{1.1.2}$) yang menyatakan bahwa karyawan menyelesaikan pekerjaan di atas standar yang ditentukan perusahaan, dimana item tersebut masuk dalam indikator kuantitas kerja. Perusahaan dapat memberikan apresiasi berupa *reward*, insentif, bonus atau bentuk kompensasi lainnya untuk setiap jumlah atau kuantitas kerja di atas standar yang ditentukan perusahaan.
4. Bagi peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel promosi jabatan dan mutasi jabatan. Karena setelah diberikan pelatihan, karyawan tersebut akan semakin terampil sehingga mempunyai peluang untuk

dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi kemudian dimutasi untuk pengayaan pengetahuan.

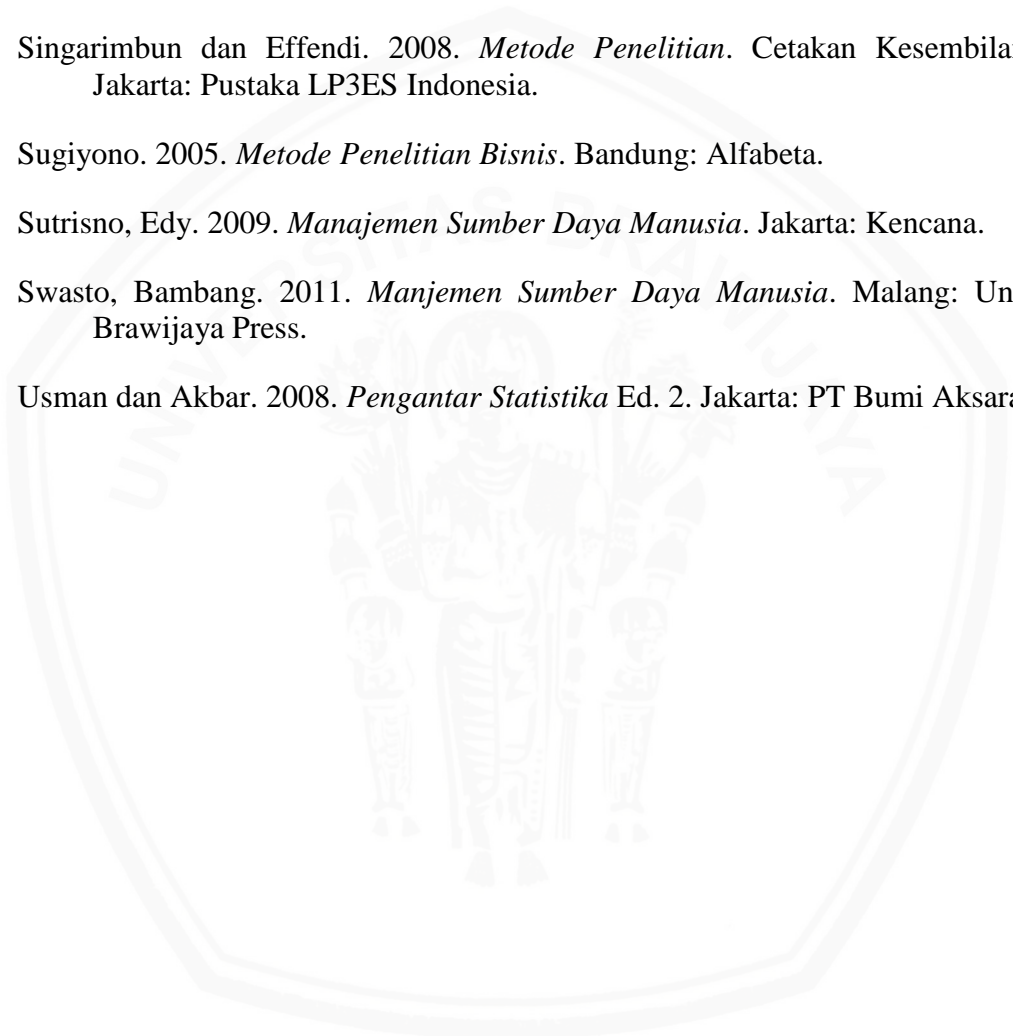


DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Augustine, Yvonne dan Robert Kristaung. 2013. *Metodologi Penelitian Bisnis dan Akuntansi*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T, Hani. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima Belas. Yogyakarta: BPFE.
- Dessler, Gary. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT INDEKS.
- _____. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jakarta Barat: PT Indeks.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V ANDI OFFEST.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Cetakan Kelima. Jakarta: PT Bumi Aksara,
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Sjafri Tb. 2003. *Manajemen Sumber Daya Strategik*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Mathis R. L. dan Jackson J. H, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 1 Edisi Kesepuluh. Jakarta: Salemba Empat.
- Meldona. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Press.
- Mondy, R Wayne. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, S. Mutiara. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Ed.3. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Singarimbun dan Effendi. 2008. *Metode Penelitian*. Cetakan Kesembilan belas. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Swasto, Bambang. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Usman dan Akbar. 2008. *Pengantar Statistika* Ed. 2. Jakarta: PT Bumi Aksara.



Jurnal

- Elnaga, Amir, Imran. Amen. 2013. The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management* ISSN 2222-1905. Vol.5, No. 4; 137-147.
- Singh, Rohan. 2012. Impact of Training Practice on Employee Productivity: A Comparative Study. *Interscience Management Review (IMR)* ISSN: 2231-1513, Volume-2, Issue-2;87-92.
- Tahir, Neelam. 2014. The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity. A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* ISSN: 2222-6990, Vol. 4, No. 4;86-98.
- Tiwari, Usha. 2014. Impact of Training and Development Programmes on Employees Efficiency at Madhya Pradesh State Electricity Board (MPSEB). *The International Journal of Business & Management* (ISSN 2321-8916), Vol 2, No 1;94-98.

Skripsi

- Shabir, Achmad Muhyiddin. 2012. *Pengaruh Pelatihan On The Job Training dan Off The Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Cabang Bondowoso.*

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian

Kepada Yth.

Bapak/Ibu Karyawan

PT Infomedia Solusi Humanika

Malang

Dengan hormat,

Saya Winda Nainggolan mahasiswa dari Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya angkatan 2014. Sehubungan dengan penelitian yang saya lakukan untuk penyelesaian skripsi, maka saya mohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang saya ajukan. Kuesioner ini merupakan instrumen dalam penelitian berjudul “Pengaruh *On The Job Training* dan *Off The Job Training* Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Infomedia Solusi Humanika Malang)”.

Saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner ini secara lengkap dan benar. Informasi yang diterima dalam kuesioner bersifat rahasia dan hanya digunakan untuk kepentingan akademis. Atas bantuan dan kerjasama Bapak/Ibu, saya ucapkan terimakasih.

KUESIONER PENELITIAN

i. Identitas Responden

1. Nama Responden : (Boleh tidak di isi)
2. Usia :
3. Jenis Kelamin : (Laki-laki/ Perempuan)
4. Pendidikan Terakhir :
5. Lama Bekerja :
6. Jabatan :

ii. Pendapat Responden

Petunjuk: Berilah tanda (✓) pada jawaban yang sesuai dengan pendapat Anda

STS: Sangat Tidak Setuju

TS : Tidak Setuju

R : Ragu-ragu

S : Setuju

SS : Sangat Setuju

Pelatihan (X)

On The Job Training (X₁)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya sering memperoleh promosi jabatan selama saya bekerja					
2.	Saya sering memperoleh mutasi jabatan dari perusahaan					
3.	Saya sering memperoleh petunjuk-petunjuk pengerjaan secara langsung dari atasan					
4.	Saya sering memperoleh pelatihan dari atasan tentang cara pelaksanaan pekerjaan					
5.	Saya sering memperoleh program magang yang diberikan perusahaan melalui orang yang lebih berpengalaman					
6.	Saya sering memperoleh pengajaran mengenai pengetahuan dan keterampilan dari atasan					
7.	Saya sering memperoleh bimbingan ketika melaksanakan suatu pekerjaan					
8.	Saya sering memperoleh penugasan sementara selama saya bekerja					



Off The Job Training (X₂)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya sering memperoleh metode studi kasus, sehingga saya dapat merekomendasikan pemecahan masalah					
2.	Saya sering memperoleh teknik <i>role playing</i> sehingga dapat menambah keterampilan dan mengembangkan pemahaman saya mengenai karyawan lain					
3.	Saya sering mengikuti <i>business game</i> sehingga dapat melatih saya dalam mengambil keputusan					
4.	Saya sering memperoleh metode <i>vestibule training</i> sehingga dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan berjalan secara normal					
5.	Saya sering mengikuti pelaksanaan latihan laboratorium yang dapat mengembangkan keterampilan saya dan menjadikan saya lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaan					
6.	Saya sering mengikuti pelatihan dengan program pengembangan eksekutif yang diberikan perusahaan					
7.	Saya sering mengikuti kegiatan pelatihan dengan metode kuliah sehingga dapat menjadikan saya lebih komunikatif					
8.	Saya sering mengikuti presentasi video yang memudahkan saya dalam mengikuti pelaksanaan pelatihan					
9.	Saya sering memperoleh pelatihan dengan metode konferensi sehingga dapat mengembangkan kecakapan saya dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, serta mengubah sikap saya					
10.	Saya sering memperoleh pelatihan dengan <i>program instruction</i> sehingga memudahkan saya dalam menentukan penyelesaian setiap masalah					
11.	Saya sering melaksanakan studi sendiri sehingga memudahkan saya mempelajari tentang pekerjaan yang akan dilaksanakan					

Kinerja Karyawan (Y)

No	Pernyataan	STS	TS	R	S	SS
1.	Saya sanggup menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan jumlah yang ditetapkan perusahaan					
2.	Jumlah pekerjaan yang dapat saya selesaikan di atas standar yang telah ditentukan perusahaan					
3.	Kualitas kerja saya meningkat dibanding sebelumnya					
4.	Kualitas pekerjaan saya sudah sesuai dengan tuntutan perusahaan					
5.	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu					
6.	Saya semakin lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan dari target waktu yang diberikan					
7.	Saya selalu datang tepat waktu					
8.	Saya selalu berusaha untuk meminimalisir ketidakhadiran					
9.	Saya mampu bekerjasama dengan rekan kerja lain					
10.	Saya selalu menghargai rekan kerja lain					

Lampiran 2 Surat Keterangan Penelitian

	SURAT KETERANGAN
Menjelaskan Bahwa atas nama dibawah ini :	
NAMA	: WINDA DAME M NAINGGOLAN
NIM	: 145030201111147
JENJANG	: SARJANA
JURUSAN	: ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS	: FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
UNIVERSITAS	: UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MELAKUKAN RISET DATA SKRIPSI	
DENGAN	
JUDUL KAJIAN	: <i>"PENGARUH ON THE JOB TRAINING DAN OFF THE JOB TRAINING TERHADAP KINERJA KARYAWAN."</i>
MASA PENELITIAN	: APRIL – MEI 2018
Di	
<u>PT. INFOMEDIA SOLUSI HUMANIKA</u>	
Site Malang	
Plaza Telkom Lt.6	
Jl. Ahmad Yani no 11 – Blimbing Kota Malang.	
	
Aditya Pramana, S.Psi 8610253	

Lampiran 3 Distribusi Frekuensi X_1

Statistics

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.25	3.23	4.07	3.93	3.62	3.83	3.95	3.42

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	22.6	22.6	22.6
	3	27	32.1	32.1	54.8
	4	36	42.9	42.9	97.6
	5	2	2.4	2.4	100.0
Total		84	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	25	29.8	29.8	31.0
	3	20	23.8	23.8	54.8
	4	30	35.7	35.7	90.5
	5	8	9.5	9.5	100.0
Total		84	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	6	7.1	7.1	8.3
	4	63	75.0	75.0	83.3
	5	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	16	19.0	19.0	19.0
	4	58	69.0	69.0	88.1
	5	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	11	13.1	13.1	13.1
	3	22	26.2	26.2	39.3
	4	39	46.4	46.4	85.7
	5	12	14.3	14.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.6	3.6	3.6
	3	18	21.4	21.4	25.0
	4	53	63.1	63.1	88.1
	5	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	15	17.9	17.9	19.0
	4	55	65.5	65.5	84.5
	5	13	15.5	15.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	17	20.2	20.2	21.4
	3	20	23.8	23.8	45.2
	4	38	45.2	45.2	90.5
	5	8	9.5	9.5	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Lampiran 4 Distribusi Frekuensi X₂

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.60	3.60	3.23	3.26	3.02	3.32	3.25	3.36	3.45	3.51	3.79

X2.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	9	10.7	10.7	10.7
	3	21	25.0	25.0	35.7
	4	49	58.3	58.3	94.0
	5	5	6.0	6.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	8	9.5	9.5	9.5
	3	25	29.8	29.8	39.3
	4	44	52.4	52.4	91.7
	5	7	8.3	8.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	22	26.2	26.2	27.4
	3	22	26.2	26.2	53.6
	4	35	41.7	41.7	95.2
	5	4	4.8	4.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	19	22.6	22.6	22.6
	3	31	36.9	36.9	59.5
	4	27	32.1	32.1	91.7
	5	7	8.3	8.3	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	28	33.3	33.3	33.3
	3	28	33.3	33.3	66.7
	4	26	31.0	31.0	97.6
	5	2	2.4	2.4	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	15	17.9	17.9	19.0
	3	29	34.5	34.5	53.6
	4	34	40.5	40.5	94.0
	5	5	6.0	6.0	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	18	21.4	21.4	22.6
	3	28	33.3	33.3	56.0
	4	33	39.3	39.3	95.2
	5	4	4.8	4.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	15	17.9	17.9	17.9
	3	30	35.7	35.7	53.6
	4	33	39.3	39.3	92.9
	5	6	7.1	7.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	16	19.0	19.0	19.0
	3	20	23.8	23.8	42.9
	4	42	50.0	50.0	92.9
	5	6	7.1	7.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	10	11.9	11.9	13.1
	3	22	26.2	26.2	39.3
	4	47	56.0	56.0	95.2
	5	4	4.8	4.8	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

X2.11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.3	8.3	8.3
	3	18	21.4	21.4	29.8
	4	45	53.6	53.6	83.3
	5	14	16.7	16.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Lampiran 5 Distribusi Frekuensi Y₁

Statistics

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.85	3.67	3.94	3.83	3.68	3.71	3.95	4.17	4.27	4.35

Y1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	2	2.4	2.4	3.6
	3	17	20.2	20.2	23.8
	4	53	63.1	63.1	86.9
	5	11	13.1	13.1	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Y1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.3	8.3	8.3
	3	18	21.4	21.4	29.8
	4	55	65.5	65.5	95.2
	5	4	4.8	4.8	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Y1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	3.6	3.6	3.6
	3	16	19.0	19.0	22.6
	4	48	57.1	57.1	79.8
	5	17	20.2	20.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	4	4.8	4.8	4.8
	3	15	17.9	17.9	22.6
	4	56	66.7	66.7	89.3
	5	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	7	8.3	8.3	8.3
	3	22	26.2	26.2	34.5
	4	46	54.8	54.8	89.3
	5	9	10.7	10.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	7.1	7.1	7.1
	3	22	26.2	26.2	33.3
	4	46	54.8	54.8	88.1
	5	10	11.9	11.9	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	1.2	1.2	1.2
	2	6	7.1	7.1	8.3
	3	13	15.5	15.5	23.8
	4	40	47.6	47.6	71.4
	5	24	28.6	28.6	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1.8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	2.4	2.4	2.4
	3	9	10.7	10.7	13.1
	4	46	54.8	54.8	67.9
	5	27	32.1	32.1	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Y1.9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.2	1.2	1.2
	3	7	8.3	8.3	9.5
	4	44	52.4	52.4	61.9
	5	32	38.1	38.1	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Y1.10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	7.1	7.1	7.1
	4	43	51.2	51.2	58.3
	5	35	41.7	41.7	100.0
Total		84	100.0	100.0	

Lampiran 6 Hasil Uji Validitas X₁

		Correlations							
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	TOTAL X1
X1.1	Pearson Correlation	1	.526**	.095	.169	.227*	.247*	.000	.124
	Sig. (2-tailed)		.000	.391	.124	.038	.024	1.000	.260
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
X1.2	Pearson Correlation	.526**	1	.191	.008	.268*	.108	.017	.124
	Sig. (2-tailed)	.000		.081	.945	.014	.329	.876	.262
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
X1.3	Pearson Correlation	.095	.191	1	.425**	.185	.302**	.412**	-.153
	Sig. (2-tailed)	.391	.081		.000	.092	.005	.000	.164
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
X1.4	Pearson Correlation	.169	.008	.425**	1	.164	.258*	.376**	.102
	Sig. (2-tailed)	.124	.945	.000		.137	.018	.000	.357
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
X1.5	Pearson Correlation	.227*	.268*	.185	.164	1	.395**	.163	.061
	Sig. (2-tailed)	.038	.014	.092	.137		.000	.137	.581
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
X1.6	Pearson Correlation	.247*	.108	.302**	.258*	.395**	1	.356**	.183
	Sig. (2-tailed)	.024	.329	.005	.018	.000		.001	.095
	N	84	84	84	84	84	84	84	84
X1.7	Pearson Correlation	.000	.017	.412**	.376**	.163	.356**	1	.074
	Sig. (2-tailed)	1.000	.876	.000	.000	.137	.001		.501
	N	84	84	84	84	84	84	84	84

X1.8	Pearson									
	Correlation	.124	.124	-.153	.102	.061	.183	.074	1	.422**
	Sig. (2-tailed)	.260	.262	.164	.357	.581	.095	.501		.000
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84
TOTAL X1	Pearson									
	Correlation	.609**	.611**	.462**	.480**	.599**	.621**	.463**	.422**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	84	84	84	84	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 8 Hasil Uji Validitas X₂

Correlations												
	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.1 0	X2.1 1	TOT ALX2
X2.1 Pearson	1	.431*	.045	.138	-.040	.053	.062	.076	.043	.377*	.129	.355**
Sig. (2-tailed)		.000	.682	.211	.717	.635	.574	.491	.701	.000	.242	.001
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.2 Pearson	.431*	1	.193	.169	.104	.192	.235*	.165	.094	.255*	.145	.472**
Sig. (2-tailed)	.000		.078	.124	.346	.080	.031	.134	.394	.019	.187	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.3 Pearson	.045	.193	1	.469*	.470*	.130	.380*	.198	.137	.321*	.252*	.607**
Sig. (2-tailed)	.682	.078		.000	.000	.238	.000	.071	.214	.003	.021	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.4 Pearson	.138	.169	.469*	1	.423*	.225*	.321*	.157	.181	.290*	.028	.573**
Sig. (2-tailed)	.211	.124	.000		.000	.039	.003	.154	.099	.008	.803	.000

N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.5 Pearson Correlation	-.040	.104	.470*	.423*	1	.418*	.384*	.264*	.538*	.359*	.058	.670**
Sig. (2-tailed)	.717	.346	.000	.000		.000	.000	.015	.000	.001	.599	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.6 Pearson Correlation	.053	.192	.130	.225*	.418*	1	.450*	.117	.353*	.339*	.213	.580**
Sig. (2-tailed)	.635	.080	.238	.039	.000		.000	.288	.001	.002	.052	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.7 Pearson Correlation	.062	.235*	.380*	.321*	.384*	.450*	1	.276*	.222*	.353*	.239*	.655**
Sig. (2-tailed)	.574	.031	.000	.003	.000	.000		.011	.042	.001	.029	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.8 Pearson Correlation	.076	.165	.198	.157	.264*	.117	.276*	1	.435*	.356*	.093	.518**
Sig. (2-tailed)	.491	.134	.071	.154	.015	.288	.011		.000	.001	.402	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.9 Pearson Correlation	.043	.094	.137	.181	.538*	.353*	.222*	.435*	1	.260*	.036	.551**
Sig. (2-tailed)	.701	.394	.214	.099	.000	.001	.042	.000		.017	.748	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.10 Pearson Correlation	.377*	.255*	.321*	.290*	.359*	.339*	.353*	.356*	.260*	1	.274*	.681**
Sig. (2-tailed)	.000	.019	.003	.008	.001	.002	.001	.001	.017		.012	.000
N	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
X2.11 Pearson Correlation	.129	.145	.252*	.028	.058	.213	.239*	.093	.036	.274*	1	.399**
Sig. (2-tailed)	.242	.187	.021	.803	.599	.052	.029	.402	.748	.012		.000

N		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
TOT	Pearson	.355*	.472*	.607*	.573*	.670*	.580*	.655*	.518*	.551*	.681*	.399*
ALX2	Correlation	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84	84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 9 Hasil Uji Validitas Y₁

Correlations											
		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	TOTALY
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	1
Y1.1	Pearson	1	.470**	.256*	.393**	.383*	.333**	-.121	-.020	-.061	.041
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)		.000	.019	.000	.000	.002	.274	.859	.579	.713
N		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Y1.2	Pearson	.470**	1	.477**	.468**	.376*	.313**	.069	.040	.043	.160
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.004	.534	.715	.697	.147
N		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Y1.3	Pearson	.256*	.477**	1	.516**	.303*	.226*	.282*	.112	.281*	.234*
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.019	.000		.000	.005	.039	.009	.310	.010	.032
N		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84
Y1.4	Pearson	.393**	.468**	.516**	1	.287*	.349**	.260*	.059	.184	.024
	Correlation										
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.008	.001	.017	.595	.094	.826
N		84	84	84	84	84	84	84	84	84	84

Y1.5	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.383** .000 84	.376** .000 84	.303** .005 84	.287** .008 84	1 .000 84	.569** .000 84	.231* .034 84	.186 .091 84	.079 .475 84	.008 .941 84	.639** .000 84
Y1.6	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.333** .002 84	.313** .004 84	.226* .039 84	.349** .001 84	.569* .000 84	1 .000 84	.032 .775 84	.066 .549 84	-.104 .345 84	-.172 .118 84	.490** .000 84
Y1.7	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	-.121 .274 84	.069 .534 84	.282** .009 84	.260* .017 84	.231* .034 84	.032 .775 84	1 .309* 84	.338* .002 84	.417** .000 84	.538** .000 84	
Y1.8	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	-.020 .859 84	.040 .715 84	.112 .310 84	.059 .595 84	.186 .091 84	.066 .549 84	.309* .004 84	1 .465* 84	.478** .000 84	.478** .000 84	
Y1.9	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	-.061 .579 84	.043 .697 84	.281** .010 84	.184 .094 84	.079 .475 84	-.104 .345 84	.338* .002 84	.465* .000 84	1 .654** 84	.497** .000 84	
Y1.10	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.041 .713 84	.160 .147 84	.234* .032 84	.024 .826 84	.008 .941 84	-.172 .118 84	.417* .000 84	.478* .000 84	.654* .000 84	1 .000 84	.490** .000 84
TOTAL Y1	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.476** .000 84	.610** .000 84	.665** .000 84	.639** .000 84	.639* .000 84	.490** .000 84	.538* .000 84	.478* .000 84	.497* .000 84	.490** .000 84	1 .000 84

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 10 Hasil Uji Reliabilitas X₁

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.627	8

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	26.0476	8.166	.409	.568
X1.2	26.0714	7.754	.354	.589
X1.3	25.2262	9.478	.320	.601
X1.4	25.3690	9.368	.335	.597
X1.5	25.6786	8.100	.379	.578
X1.6	25.4643	8.517	.469	.560
X1.7	25.3452	9.313	.296	.603
X1.8	25.8810	9.070	.142	.657

Lampiran 11 Hasil Uji Reliabilitas X₂

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.774	11

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.1	33.7857	24.917	.218	.778
X2.2	33.7857	23.929	.344	.765
X2.3	34.1548	22.108	.474	.750
X2.4	34.1190	22.564	.437	.755
X2.5	34.3571	21.871	.561	.740
X2.6	34.0595	22.611	.450	.753
X2.7	34.1310	21.874	.539	.742
X2.8	34.0238	23.252	.382	.761
X2.9	33.9286	22.862	.416	.758
X2.10	33.8690	22.043	.582	.738
X2.11	33.5952	24.413	.254	.775

Lampiran 12 Hasil Uji Reliabilitas Y₁

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	84	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	84	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

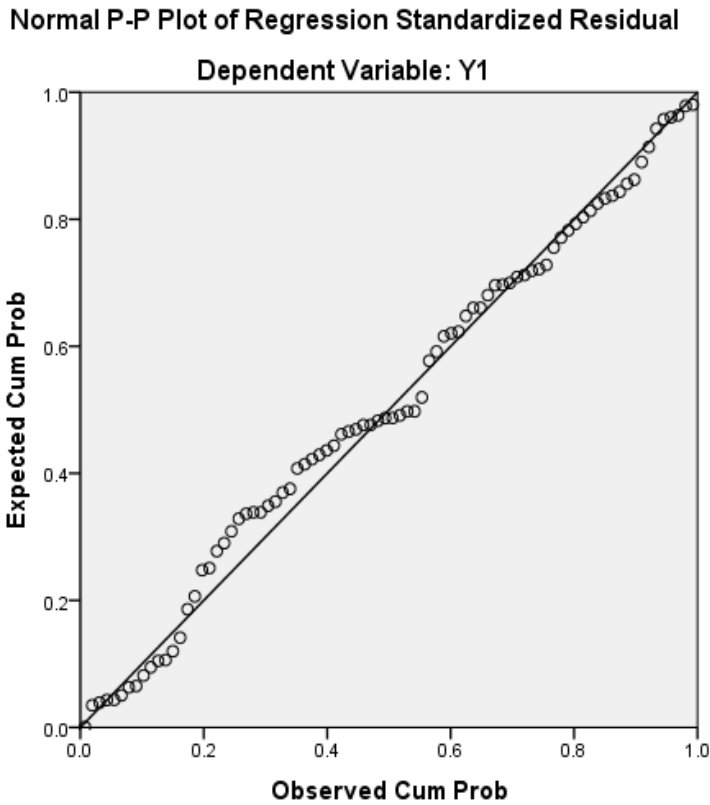
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.744	10

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	35.5714	13.959	.320	.735
Y1.2	35.7500	13.250	.482	.712
Y1.3	35.4762	12.807	.543	.702
Y1.4	35.5833	13.186	.523	.707
Y1.5	35.7381	12.798	.501	.707
Y1.6	35.7024	13.754	.324	.735
Y1.7	35.4643	13.071	.345	.736
Y1.8	35.2500	13.973	.325	.734
Y1.9	35.1429	13.979	.357	.729
Y1.10	35.0714	14.164	.361	.729

Lampiran 13 Hasil Uji Normalitas



Lampiran 14 Hasil Uji Multikolinieritas

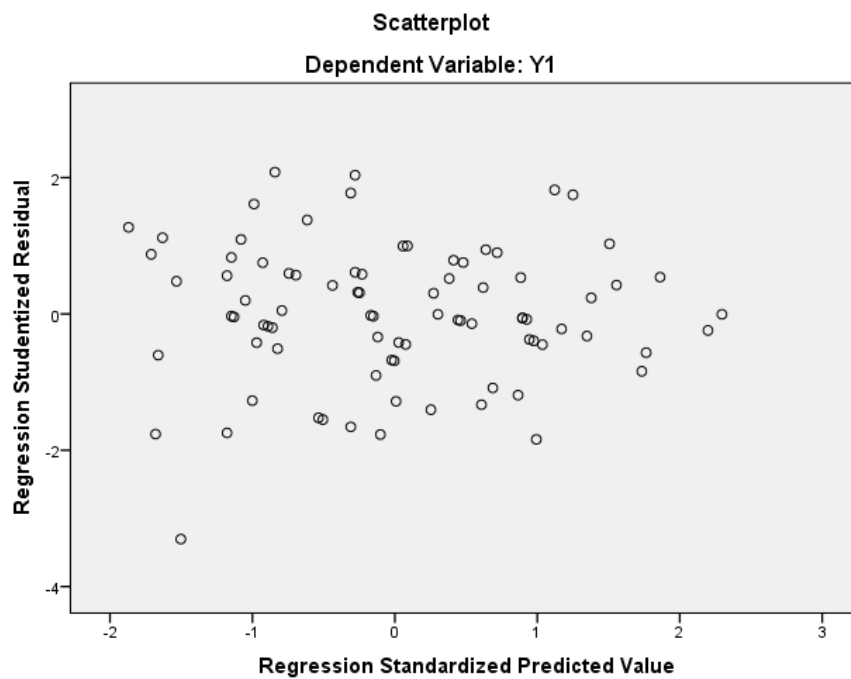
Coefficients ^a							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	19.366	3.969		4.879	.000		
X1	.356	.122	.291	2.904	.005	.927	1.079
X2	.258	.077	.334	3.332	.001	.927	1.079

a. Dependent Variable: Y1

Lampiran 15 Hasil Uji Heterokedastisitas

Residuals Statistics ^a					
	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	35.6678	44.0210	39.4167	2.00530	84
Std. Predicted Value	-1.869	2.296	.000	1.000	84
Standard Error of Predicted Value	.387	1.379	.643	.181	84
Adjusted Predicted Value	35.3441	44.0228	39.4114	2.01600	84
Residual	-11.40368	7.27154	.00000	3.48949	84
Std. Residual	-3.228	2.059	.000	.988	84
Stud. Residual	-3.304	2.080	.001	1.005	84
Deleted Residual	-11.94472	7.42397	.00531	3.60969	84
Stud. Deleted Residual	-3.530	2.125	-.002	1.021	84
Mahal. Distance	.011	11.666	1.976	1.858	84
Cook's Distance	.000	.173	.012	.022	84
Centered Leverage Value	.000	.141	.024	.022	84

a. Dependent Variable: Y1



Lampiran 16 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: Y1

b. All requested variables entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.498 ^a	.248	.230	3.53231

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y1

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	333.762	2	166.881	13.375	.000 ^b
Residual	1010.655	81	12.477		
Total	1344.417	83			

a. Dependent Variable: Y1

b. Predictors: (Constant), X2, X1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	19.366	3.969		4.879	.000		
X1	.356	.122	.291	2.904	.005	.927	1.079
X2	.258	.077	.334	3.332	.001	.927	1.079

a. Dependent Variable: Y1

Lampiran 17 Tabulasi Data X₁

No	X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8
1	4	4	5	5	4	4	5	3
2	4	4	4	3	5	4	3	5
3	4	2	4	4	4	4	4	2
4	3	4	5	5	4	3	3	3
5	3	2	4	4	4	4	4	4
6	3	3	4	4	5	5	5	4
7	4	4	4	3	5	4	3	4
8	4	2	5	5	5	5	5	4
9	4	5	4	4	4	4	4	4
10	2	2	4	4	3	4	4	3
11	4	4	4	4	2	4	4	2
12	4	3	2	3	4	2	3	3
13	5	4	4	4	4	4	4	4
14	3	2	4	4	2	4	4	5
15	3	2	4	4	2	4	4	3
16	3	4	4	3	4	4	3	3
17	3	3	4	3	4	4	3	2
18	2	2	4	4	4	4	4	2
19	2	2	4	4	4	4	4	2
20	2	2	4	4	4	4	4	2
21	3	4	5	4	3	2	5	3
22	2	2	4	4	3	3	4	4
23	4	4	5	5	5	5	5	3
24	3	3	4	4	5	4	4	3
25	2	2	4	3	3	4	4	3
26	3	3	4	4	4	4	5	4
27	4	3	4	4	3	3	4	4
28	4	5	4	4	3	4	4	3

29	4	3	3	4	3	4	4	4
30	3	3	4	4	2	4	4	4
31	2	3	4	4	4	4	5	3
32	2	2	4	4	4	4	4	2
33	4	3	5	4	4	4	5	4
34	3	4	4	3	3	4	4	4
35	2	3	4	4	4	4	4	4
36	3	2	4	4	2	4	4	4
37	2	3	4	4	2	3	4	4
38	4	5	4	3	5	4	3	5
39	2	2	4	4	5	4	4	3
40	4	2	4	4	4	4	4	4
41	5	4	4	4	4	5	4	4
42	4	5	3	4	3	3	4	3
43	2	2	4	4	4	4	4	4
44	3	4	5	4	5	4	5	2
45	3	4	5	4	4	4	4	2
46	4	4	4	4	4	4	4	3
47	4	4	5	4	4	4	4	4
48	2	2	4	4	4	4	4	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4
50	2	2	4	3	2	3	4	4
51	2	2	3	4	3	3	3	4
52	4	5	4	4	4	4	4	4
53	3	3	4	4	4	4	4	4
54	3	3	4	4	4	4	4	4
55	3	3	4	5	4	3	4	4
56	4	3	5	5	3	3	3	2
57	2	2	4	4	2	2	2	2
58	3	2	4	3	3	4	4	2
59	3	2	3	3	3	3	3	3

60	4	4	4	4	3	3	5	4
61	2	2	4	4	3	3	5	4
62	4	3	4	4	3	5	4	4
63	3	3	3	4	4	3	3	5
64	2	5	4	3	3	4	4	5
65	3	3	4	3	3	3	4	2
66	4	4	4	4	4	4	4	3
67	3	4	3	3	3	3	3	2
68	3	4	5	5	3	5	5	4
69	4	5	5	4	4	5	4	2
70	4	3	4	4	2	4	3	3
71	4	4	5	5	4	4	4	4
72	3	4	4	4	4	4	4	3
73	4	2	4	4	2	4	4	4
74	4	4	4	4	3	3	4	2
75	4	4	4	3	3	4	3	4
76	2	2	4	4	2	4	4	4
77	4	1	4	4	4	4	4	2
78	3	4	5	3	4	3	4	1
79	3	4	4	4	4	4	4	3
80	4	5	4	4	4	3	4	5
81	4	4	4	4	4	4	3	4
82	4	4	4	5	5	5	4	4
83	4	4	4	4	5	5	5	4
84	4	4	4	5	5	5	4	5

Lampiran 18 Tabulasi Data X₂

No	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.9	X2.10	X2.11
1	3	3	2	4	3	2	3	4	3	3	3
2	3	3	4	2	3	4	4	3	2	4	4
3	3	3	4	4	4	2	3	3	4	3	4
4	4	3	2	2	2	3	4	2	2	2	2
5	4	3	4	5	3	3	4	2	2	4	4
6	5	3	3	3	2	2	3	3	3	4	5
7	3	3	5	4	4	4	5	3	3	4	4
8	4	2	3	4	4	5	4	4	5	5	4
9	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
10	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
11	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	3
12	4	4	2	3	2	3	2	4	2	3	4
13	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	5
14	5	4	4	5	3	4	3	5	4	4	3
15	3	4	3	3	3	4	3	4	2	4	2
16	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	4
17	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3
18	4	4	2	2	2	2	3	3	2	2	3
19	4	3	4	3	2	3	3	5	3	4	4
20	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4
21	4	5	4	5	3	4	5	3	3	4	5
22	5	5	4	3	4	5	5	4	5	5	5
23	3	3	4	3	3	4	2	2	2	4	5
24	4	2	2	3	3	3	2	2	4	3	2
25	4	3	2	2	2	4	2	2	2	3	4
26	4	4	3	2	3	3	2	2	2	4	4
27	2	3	1	3	2	4	2	3	4	3	2
28	4	4	2	2	2	3	3	4	4	4	3
29	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
30	2	2	2	2	4	4	2	2	4	2	4
31	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4
32	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4
33	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4
34	3	3	3	3	3	3	1	2	4	1	4
35	4	4	4	4	4	1	2	3	4	4	2
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	3	4	4	2	2	2	3	4	4	2	3

38	3	3	4	3	3	4	3	4	3	3	4
39	4	2	2	4	2	2	2	2	2	4	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4
42	2	2	2	3	4	3	4	4	4	3	2
43	2	4	3	3	3	4	3	2	3	3	3
44	3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3
45	3	2	3	3	2	3	3	3	4	4	4
46	4	3	3	2	3	3	4	3	4	4	4
47	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4
48	4	4	4	4	2	4	4	2	2	3	4
49	4	3	4	3	3	4	4	3	5	4	4
50	4	4	4	3	2	3	3	3	3	4	5
51	4	4	2	2	2	3	3	3	3	3	3
52	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2
53	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5
54	5	5	3	4	2	3	3	2	2	2	3
55	4	4	2	2	2	3	2	3	3	3	3
56	4	4	2	3	2	3	3	4	4	4	4
57	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	4
58	2	3	4	5	3	4	4	5	4	4	4
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4
61	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4
62	4	4	2	2	2	3	2	4	4	2	5
63	4	4	2	3	2	4	3	2	3	4	4
64	4	3	3	2	2	2	2	4	2	4	5
65	3	4	5	3	4	3	4	5	4	4	5
66	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
67	2	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3
68	4	4	4	4	4	3	4	5	3	4	4
69	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4
70	2	2	2	2	2	2	2	3	4	2	3
71	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
72	4	3	3	3	3	4	3	4	4	2	4
73	4	4	2	2	3	3	4	4	4	4	4
74	3	4	3	2	2	2	3	3	2	4	4
75	4	5	2	3	3	4	4	4	4	4	5
76	2	4	4	4	2	2	4	2	2	2	5
77	4	4	4	4	2	2	2	3	2	3	3
78	2	2	3	2	3	4	5	3	3	2	5
79	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4

80	4	4	5	4	4	4	4	5	5	4	3
81	3	4	5	2	4	4	3	4	4	4	5
82	3	4	3	4	5	4	2	3	5	3	4
83	3	4	3	4	4	5	4	4	4	4	4
84	4	5	4	5	4	5	4	3	4	4	4

Lampiran 19 Tabulasi Data Y

No	Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Y1.10
1	4	4	3	4	4	5	4	5	4	4
2	4	4	4	3	4	5	3	4	5	4
3	3	4	4	4	4	2	5	5	5	5
4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	3	3	4	4	5	5
6	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5
7	4	4	3	4	5	4	5	4	4	4
8	4	4	5	4	4	5	4	5	5	5
9	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4
10	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4
11	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4
12	3	2	2	2	2	2	2	2	4	4
13	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
14	4	3	5	4	4	3	5	4	5	5
15	2	4	4	4	2	4	3	4	5	5
16	4	4	4	4	4	4	3	5	3	3
17	3	3	4	3	3	4	5	4	4	5
18	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
19	3	2	3	3	2	3	4	5	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
21	3	4	5	4	4	5	4	5	4	3
22	4	4	4	4	3	2	5	4	5	5
23	4	4	5	5	3	3	5	4	5	5
24	3	3	4	2	3	3	4	4	5	5
25	4	4	5	4	3	3	2	4	5	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	1	3	4	2	4	3	5	5	5	5
28	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4
29	4	3	4	4	3	3	4	5	5	5
30	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
31	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5
32	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4

33	3	4	5	4	3	4	5	5	5	5
34	4	3	3	3	3	3	2	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4
38	4	2	3	5	3	5	4	3	4	3
39	2	2	2	2	2	2	5	5	4	5
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
42	4	4	4	4	4	3	5	5	5	5
43	3	3	3	4	3	2	5	5	5	5
44	4	4	4	4	5	5	2	3	3	3
45	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4
46	3	3	4	3	4	4	4	2	4	4
47	4	3	4	3	4	3	3	5	4	4
48	3	2	4	4	3	3	5	3	3	3
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	5	4	4	3	4	3	3	4	3	4
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	3	4	4	4	3	3	3	3	4	4
53	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5
54	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5
55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
56	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	3	3	4	4	3	4	4	5	4	5
59	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
60	3	4	3	4	4	4	5	5	5	5
61	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
62	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4
63	4	4	2	4	3	4	1	4	3	4
64	5	4	4	3	4	5	4	4	2	5
65	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5
66	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5
67	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5
68	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5
69	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4
73	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4

75	4	2	3	4	5	5	3	5	5	4
76	5	4	4	3	4	3	2	5	5	5
77	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4
78	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5
79	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
80	4	4	5	5	4	4	4	3	4	4
81	4	5	5	5	4	4	4	3	3	4
82	3	3	4	4	5	4	4	5	5	4
83	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4
84	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5

